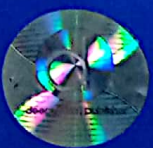


Dr. Rustamadji, M.Si.

Menuju
Sekolah Swasta
Sukses Bersinergi



MENUJU SEKOLAH SWASTA SUKSES BERSINERGI

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MENUJU SEKOLAH SWASTA SUKSES BERSINERGI

Dr. Rustamadji, M.Si.



MENUJU SEKOLAH SWASTA SUKSES BERSINERGI

Rustamadji

Editor :

Saly Nur Febrian

Desain Cover :

Ali Hasan Zein

Sumber :

www.shutterstock.com

Tata Letak :

T. Yuliyanti

Proofreader :

Avinda Yuda Wati

Ukuran :

x, 92 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :

978-623-02-6092-6

Cetakan Pertama :

Februari 2023

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2023 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman

Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: cs@deepublish.co.id

PENGANTAR

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain guna bekerja secara sadar dalam hubungannya dengan tugas untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Seorang kepala sekolah memiliki peran signifikan dalam menyelenggarakan pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Sekolah membutuhkan individu atau kelompok individu yang kompeten yang dapat memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan dalam perjalanan sekolah menuju pencapaian tujuannya.

Adanya era persaingan maka menuntut sekolah harus mampu bersaing. Namun faktanya, sekolah swasta masih dianggap lemah dan tidak mampu bersaing. Salah satu faktor yang terkait dengan itu adalah kemampuan manajemen kepala sekolah swasta. Dengan tulisan dalam buku ini diharapkan bisa menjadi rujukan pihak-pihak pemangku kepentingan dalam menentukan kebijakan guna meningkatkan daya saing sekolah swasta, khususnya yang ada di Papua Barat.

Buku ini ditulis berdasarkan hasil tinjauan yang dilakukan kepada sejumlah sekolah swasta di Papua Barat. Walaupun hanya terbatas di daerah tertentu dalam tinjauannya, tetapi secara garis besar dapat dijadikan perwakilan untuk skala nasional dimana permasalahan mirip dengan daerah lain. Jika ada perbedaan permasalahan atau sudut pandang maka bisa dilakukan modifikasi kebijakan yang disesuaikan dengan fakta keadaan. Namun gambaran yang tertulis dalam buku ini sudah mewakili karakteristik dari sebagian besar kepemimpinan kepala sekolah swasta dengan segala sesuatu yang dihadapinya dalam mengelola sekolah.

Akhir kata, penulis secara terbuka memberi peluang masukan-masukan demi kesempurnaan tulisan dalam buku ini.

Sorong, Januari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB 1 MEMAHAMI PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DALAM SEKOLAH SWASTA	1
BAB 2 DILEMATIKA SEKOLAH SWASTA.....	9
2.1. Penanganan Perkara	9
2.2. GAP Jurang antara Sekolah Swasta dengan Sekolah Negeri di Indonesia	10
2.3. Peninjauan Manajemen Pemimpin.....	13
BAB 3 PROBLEMATIK INTI DAN STRATEGI PENDALAMAN	29
3.1. Problematik Inti.....	29
3.2. Strategi Pendalaman.....	30
BAB 4 KEMAMPUAN MANAJEMEN PIMPINAN SEKOLAH SWASTA	36
4.1. Peninjauan Jenjang Sekolah Dasar (SD).....	36
4.2. Peninjauan Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP).....	40
4.3. Peninjauan Jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA)	42
4.4. Peninjauan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)	46
4.5. Keterkaitan Parameter.....	48

BAB 5 INTIHA	57
5.1. Penali Akhir	57
5.2. Anjuran	58
DAFTAR PUSTAKA.....	59
GLOSARIUM	74
INDEKS	86
TENTANG PENULIS.....	92

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Jumlah Satuan Pendidikan (Sekolah) Provinsi Papua Barat (Sumber: kemdikbud.go.id, 2022).....	5
Tabel 2.	Gambaran umum perbedaan sekolah negeri dengan sekolah swasta	11
Tabel 3.	Sebaran Representasi Peninjauan	32
Tabel 4.	Perolehan Pemeriksaan Sarana Tindak Lanjut.....	36
Tabel 5.	Sebaran informan jenjang sekolah dasar swasta	37
Tabel 6.	Perolehan Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner pada Jenjang Sekolah Dasar	37
Tabel 7.	Sebaran Informan Jenjang Sekolah Menengah Pertama.....	41
Tabel 8.	Perolehan Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama	41
Tabel 9.	Sebaran Informan Jenjang Sekolah Menengah Atas	42
Tabel 10.	Perolehan Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner pada Jenjang Sekolah Menengah Atas	42
Tabel 11.	Sebaran Informan Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan.....	46
Tabel 12.	Perolehan Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner pada Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan.....	46
Tabel 13.	Rata-Rata Parameter Setiap Jenjang Sekolah.....	48
Tabel 14.	Perolehan Pemeriksaan Homogenitas Variansi Menggunakan SPSS for Windows Pro 17.....	51
Tabel 15.	Perolehan Pemeriksaan Anova Menggunakan SPSS for Windows Pro 17	52
Tabel 16.	Perolehan Pemeriksaan Homogeneous Berdasarkan Jenjang Sekolah Menggunakan SPSS for Windows Pro 17	53

Tabel 17.	Perolehan Pemeriksaan Homogeneous Berdasarkan Skor Menggunakan SPSS for Windows Pro 17.....	53
Tabel 18.	Perolehan Pemeriksaan Korelasi Antarindikator Menggunakan SPSS for Windows pro 17.....	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Perbandingan jumlah dan persentase sekolah negeri dan swasta per tahun 2019 (Sumber: Badan Pusat Statistik 2019).....	3
Gambar 2.	Grafik persentase sekolah swasta dan negeri di Provinsi Papua Barat (Sumber: kemdikbud.go.id, 2022).....	6
Gambar 3.	Tabulasi informasi hasil olah berdasarkan perbandingan nilai skor maksimum setiap parameter pada masing-masing jenjang sekolah	50
Gambar 4.	Pemetaan Korelasi Antarparameter	56

BAB 1

MEMAHAMI PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DALAM SEKOLAH SWASTA

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk secara sadar melakukan tugas untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan (Lawal A, 1993). Kepemimpinan penting dalam organisasi (Ko, 2022) untuk mencapai tujuan dan memimpin dalam menyelesaikan tugas yang dilakukan oleh orang lain (Muteswa, 2016). Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik apabila pemimpinnya benar-benar mempunyai sifat kepemimpinan yang baik dan benar (Friedman, 2016). Seorang pemimpin penting untuk mempunyai sifat kepemimpinan yang sesuai dengan standar yang berlaku (Olanrewaju. O.I & Okorie. V.N., 2019).

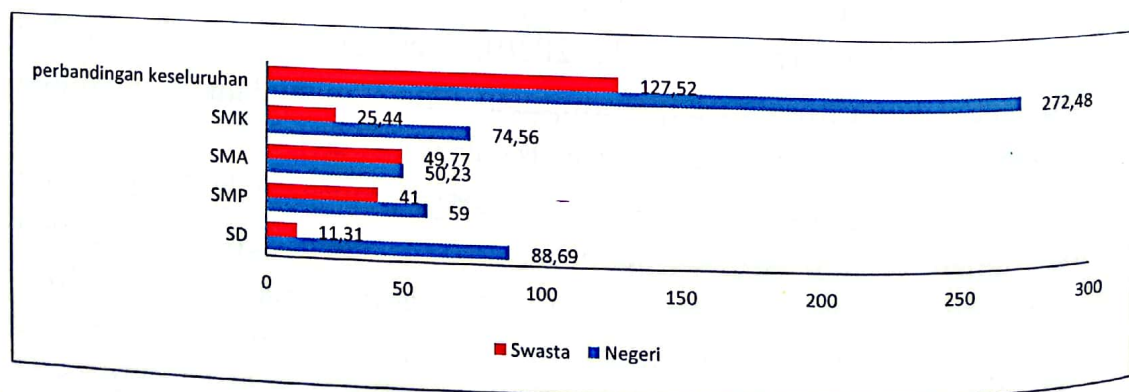
Kepala sekolah berperan penting dalam menyelenggarakan pendidikan di lembaga pendidikan (Sebastian, *et al.*, 2016; Umikalsum, *et al.*, 2021). Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat kompleks dan berat karena melibatkan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (sarana dan prasarana) pendidikan (Cardon & Stevens, 2004; Prastiawan, *et al.*, 2020). Dari sinilah kepala sekolah membutuhkan keterampilan kepemimpinan dalam menjalankan tanggung jawab dan perannya (Tobin, 2014; Basuki, *et al.*, 2020).

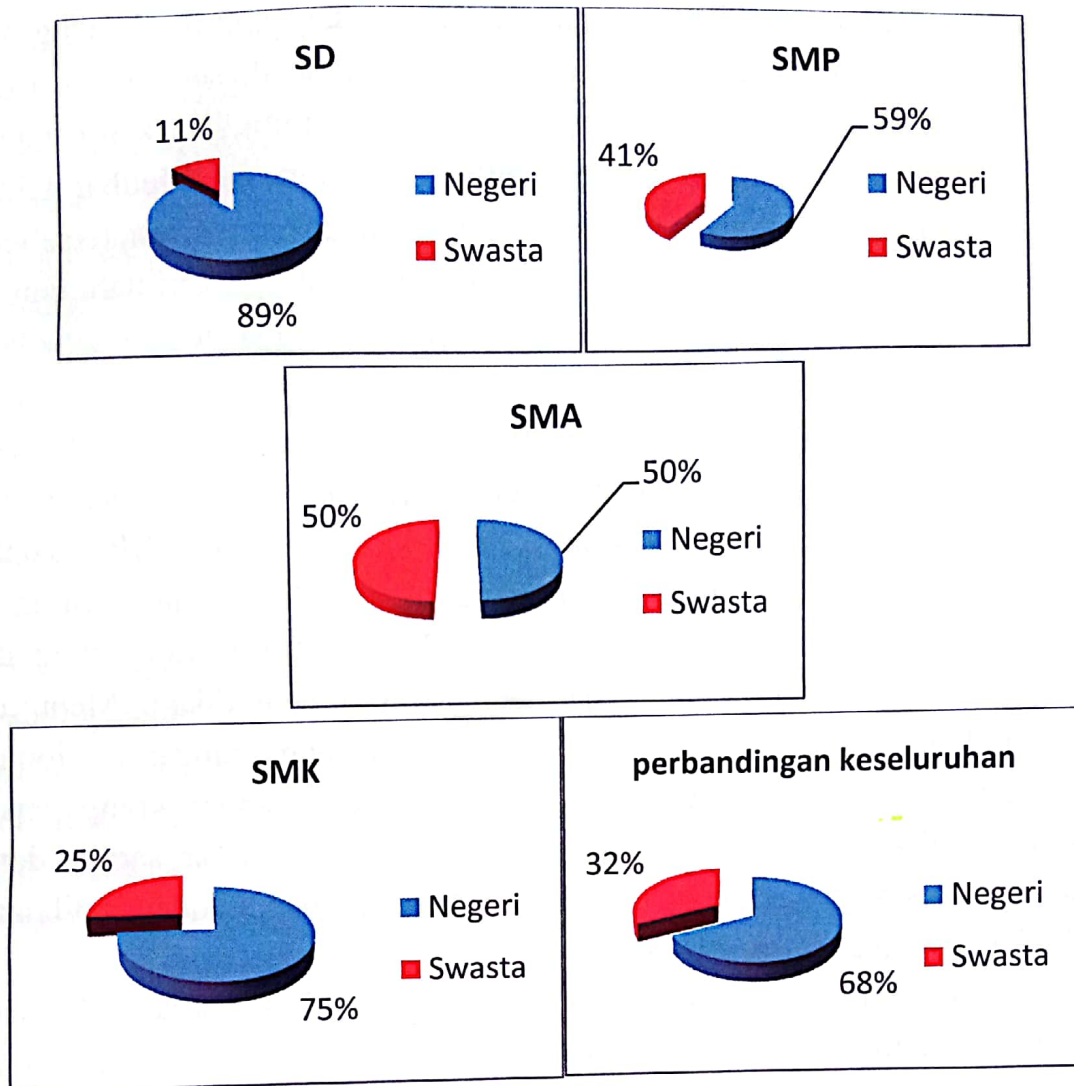
Pemimpin yang terampil dapat mengelola sekolah dengan baik secara mudah (Ashu, 2014; Jacobson, 2011). Oleh sebab itu, setiap pengelola pendidikan perlu memiliki keterampilan manajemen (Silva, 2021; Tewari & Sharma, 2012; Akpan, 2012). Di samping itu, kepala sekolah membutuhkan kreativitas kepemimpinan yang benar-benar

memadai untuk dapat mengembangkan sekolah (Abdullah, *et al.*, 2016; YÖlmaz, 2010; Marc, *et al.*, 2001). Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan (Garavan. T.N., & McGuire. D., 2001). Keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya bisa diamati (Noor. K.B.M., & Dola. K, 2009).

Beberapa sekolah di Indonesia dibangun dan dikelola oleh negara, ada pula yang dibangun dan dikelola oleh pihak swasta (Pusparisa, 2020; Jahrir, 2017) yang peduli terhadap pendidikan. Pengelola swasta yang membangun sekolah adalah yayasan pendidikan berbadan hukum sah yang diakui pemerintah (Kompas.com, 2010). Umumnya sebagian besar yayasan pendidikan bercirikan keagamaan dan sebagian lainnya bercirikan kedaerahan serta sedikit yang bercirikan umum atau murni kepentingan umum. Hal ini berlaku pada seluruh jenjang pendidikan mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi.

Perbedaan yang signifikan antara sekolah swasta dengan sekolah negeri di Indonesia terlihat dari pendidik (tenaga guru), yakni guru tetap di sekolah negeri adalah guru yang digaji oleh pemerintah, sementara guru tetap yayasan yang mengajar di sekolah swasta digaji oleh yayasan (Jahrir, 2017), di mana dana diperoleh dari pembayaran siswa ke sekolah (Carmelita, 2021) dan beberapa sumber lain termasuk bantuan pemerintah seperti dana BOS. Perbedaan lain terlihat dari sarana dan prasarana, di mana sekolah negeri difasilitasi oleh dana pemerintah, sedangkan sekolah swasta tidak difasilitasi oleh pemerintah, kecuali dalam bentuk hibah atau bantuan pemerintah. Dan dalam perjalanannya, perbedaan ini memunculkan permasalahan.





Gambar 1. Perbandingan jumlah dan persentase sekolah negeri dan swasta per tahun 2019 (Sumber: Badan Pusat Statistik 2019).

Dari segi jumlah sekolah yang ada di Indonesia, jumlah sekolah yang dikelola swasta tidak kalah dengan jumlah sekolah yang dikelola pemerintah. Bahkan di tingkat SMA, persentase sekolah swasta dengan sekolah negeri hampir sama. Akan tetapi apabila dilihat dari mutu dan kualitas pendidikan, sebagian besar dikuasai oleh sekolah-sekolah yang dikelola oleh pemerintah (Wijanarko, 2019). Mestinya, sekolah swasta mempunyai mutu dan kualitas yang baik karena menjamin yang terbaik dalam seluruh layanannya, mulai dari layanan pendidikan, kelengkapan sarana dan prasarana, keramahan pergaulan dan kenyamanan lingkungan, kegiatan tambahan sekolah, dan keamanan. Seperti sekolah di negara lain,

sekolah negeri diperuntukkan bagi siswa yang tidak mampu, sedangkan siswa yang mampu secara ekonomi akan bersekolah di sekolah swasta. Namun di Indonesia justru sebaliknya. Hal ini menimbulkan kemiringan neraca keseimbangan dalam sektor pendidikan Indonesia. Melihat fakta ini, kita perlu mengetahui masalah dibalik ketidakseimbangan tersebut. Sementara beban moral yang dipikul oleh sekolah pemerintah untuk mencerdaskan siswa sebagai anak bangsa sama beratnya dengan sekolah swasta.

Pendidikan Indonesia sendiri telah menetapkan kebijakan standar mutu pendidikan yang didelegasikan kepada BNSP sebagai badan yang menaungi masalah Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP adalah standar minimum untuk seluruh sistem pendidikan di Indonesia (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005), yang menjadi dasar perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, mencakup standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan (Yudha, *et al.*, 2017).

Definisi mutu mengacu pada proses dan hasil pendidikan. Proses pendidikan melibatkan berbagai input yakni bahan ajar, metodologi, sarana prasarana sekolah, dukungan administrasi dan infrastruktur lain serta lingkungan yang kondusif (Widodo, E., 2011). Mutu pendidikan merupakan bagian dari *public accountability* yang dilaksanakan di bawah pengawasan akademik. Mutu mencakup dua efisiensi, yakni efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Mutu pendidikan meliputi input, proses, dan *output* pendidikan (Rivai, V., & Sylviana, M., 2010). Mutu sekolah merupakan proses yang dinamis yang berhubungan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang sekurang-kurangnya memenuhi atau melampaui harapan yang diupayakan sekolah dan *stakeholder*-nya secara berkesinambungan untuk mencapai prestasi sekolah yang tinggi agar mampu bersaing (Asiroh, 2012).

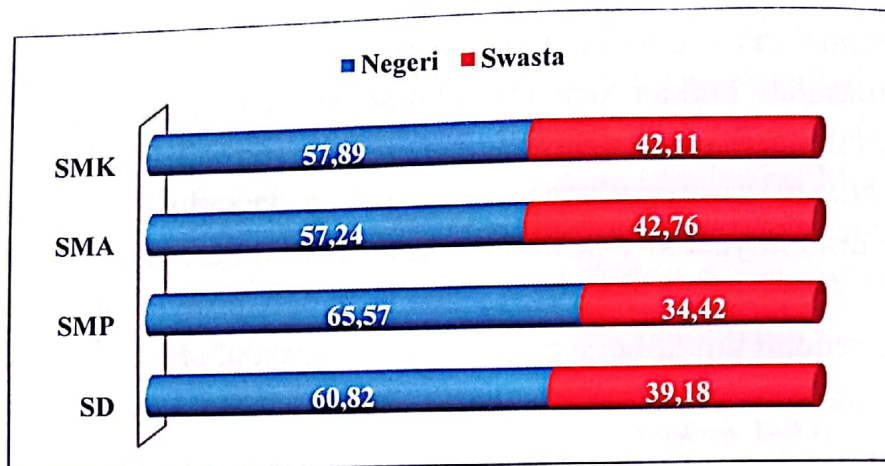
Persaingan yang ada dalam dunia pendidikan menuntut sekolah swasta harus mampu bersaing karena merupakan pilihan kedua setelah sekolah negeri. Sebagai pilihan kedua, sebagian besar sekolah swasta tidak

memiliki input siswa unggulan dan berprestasi (Martono, *et al.*, 2020). Berbagai masalah berkaitan dengan sekolah swasta di Indonesia, seperti istilah sekolah favorit yang berdampak negatif terhadap sekolah swasta (Martono, N., 2018), biaya yang berdampak pada input peserta didik, di mana pada umumnya siswa sekolah swasta berasal dari kalangan ekonomi menengah ke bawah (Davis, T.M., 2013), calon peserta didik memiliki minat yang rendah untuk bersekolah swasta (Benson, *et al.*, 2015; Buddin, 2012), beberapa sekolah swasta harus tutup karena kekurangan siswa, kekurangan sumber daya manusia, dan terbatasnya fasilitas belajar. Kekurangan ini disebabkan oleh kurangnya sumber pendanaan yang kuat (Antara, 2015; Santhosa, 2015; Safutra, 2017), stratifikasi sosial dalam masyarakat yang membedakan sekolah swasta dengan negeri, di mana sekolah negeri sebagai dominan dan sekolah swasta sebagai borjuis kecil (Suardi, *et al.*, 2015). Beberapa fenomena yang senantiasa dihubungkan dengan pemerataan mutu pendidikan diantaranya yaitu kurangnya fasilitas pendidikan dan tenaga pengajar yang tersedia (Sri, *et al.*, 2022).

Provinsi di seluruh Indonesia menghadapi permasalahan di atas, salah satunya Papua Barat yang merupakan provinsi di Indonesia bagian timur. Jumlah sekolah pada semua tingkatan di Papua Barat adalah 1.726 yang terdiri dari 1060 sekolah negeri dan 666 sekolah swasta (Tabel 1). Menurut data yang dirilis Kemendikbud (kemendikbud.go.id, 2022), yang membandingkan persentase sekolah negeri dengan sekolah swasta (Gambar 1), sekolah swasta memiliki kekuatan tersendiri sebesar 39,63%.

Tabel 1. Jumlah Satuan Pendidikan (Sekolah) Provinsi Papua Barat (Sumber: kemdikbud.go.id, 2022)

SD Sederajat			SMP Sederajat			SMA Sederajat			SMK			TOTAL
N	S	JML	N	S	JML	N	S	JML	N	S	JML	
700	451	1,151	240	126	366	87	65	152	33	24	57	1,726



Gambar 2. Grafik persentase sekolah swasta dan negeri di Provinsi Papua Barat (Sumber: kemdikbud.go.id, 2022).

Sebagian besar sekolah swasta di Papua Barat dijalankan oleh yayasan keagamaan baik agama Islam, Protestan maupun Katolik dan beberapa yayasan daerah. Yayasan-yayasan tersebut adalah yayasan pendidikan yang menjadi pelopor pendidikan di Papua. Besarnya jumlah persentase sekolah swasta di Papua Barat tidak diimbangi dengan kualitas dan mutu yang baik. Tidak dapat dipungkiri bahwa ada beberapa sekolah swasta yang mutu dan kualitasnya dapat bersaing dengan sekolah negeri. Namun hal tersebut hanya terjadi dalam jumlah kecil, tidak merata pada semua sekolah swasta. Hal ini berarti terdapat perbedaan permasalahan antara sekolah swasta dengan sekolah negeri. Adanya sekolah swasta yang dapat bersaing dengan sekolah negeri dalam hal kualitas dan mutu menunjukkan bahwa sekolah swasta juga mempunyai kemampuan untuk berkualitas dan bermutu. Namun kenyataannya, hanya sebagian kecil sekolah swasta yang dapat melakukan hal tersebut.

Banyak pemberitaan mengenai kurangnya sekolah swasta di Papua Barat. Satu-satunya sekolah swasta setingkat SMA yang bisa digolongkan sebagai TOP 1000 LTMPT tahun 2022 adalah SMA Averos yang terletak di Sorong (Oktaviani, 2022), selebihnya masih berada di bawah mutu dan kualitas sekolah negeri. Indikator *Quality Assurance* (QA) untuk pendidikan bermutu saat ini melalui tiga gelombang. Setiap gelombang didasarkan pada paradigma dan teori kualitas pendidikan dan efektivitas sekolah, yang menghasilkan strategi dan pendekatan yang berbeda untuk penjaminan mutu pendidikan. Gelombang pertama transformasi sekolah

memfokuskan pada penjaminan mutu internal dan berusaha meningkatkan kinerja internal, khususnya metode dan proses pengajaran. Gelombang kedua menekankan jaminan kualitas antarmuka dalam hal efektivitas organisasi, kepuasan *stakeholder*, dan daya saing pasar serta berusaha memastikan kepuasan dan akuntabilitas kepada *stakeholder* internal dan eksternal. Transformasi sekolah harus bergerak menuju gelombang ketiga yang sangat menekankan penjaminan mutu masa depan dalam hal relevansi dengan fungsi sekolah baru pada abad baru, serta relevansi dengan pergeseran paradigma baru dalam pendidikan tentang Multi-Kontekstualisasi Kecerdasan (MKK), globalisasi, lokalisasi dan individualisasi. Indikator paling penting untuk mengukur mutu pendidikan di sekolah adalah tingkat prestasi siswa (Chiaha. G.T.U., & Nane-Ejeh. S.O., 2015).

Beberapa komponen berperan dalam peningkatan mutu dan kualitas sekolah, yaitu guru dan metode pengajaran, konten pendidikan, lingkungan belajar, manajemen sekolah, prasyarat siswa, serta pendanaan dan organisasi (Norad, 30.06.2015). Manajemen dilakukan oleh manajer. Manajer adalah orang yang berada di dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan melaksanakan proses manajemen ini. Manajer memiliki empat fungsi utama, yakni merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan (BCcampus, 2022). Adapun yang menjadi manajer di sekolah adalah kepala sekolah (Sakir. I., & Hartiningsih. S., 2018).

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bekerja sebagai manajer pembelajaran untuk memimpin guru dalam pengembangan profesional dan inspirasi pembelajaran sepanjang hayat (Chalikias, *et al.*, 2020). Kepala sekolah berwenang mengarahkan sekolah untuk menjadi sekolah yang bermutu dan berkualitas (Yohannes. H., & Bezabih. A., 2020). Kepala sekolah yang kurang memiliki keterampilan dalam memimpin dan mengelola sekolah serta tidak mampu mendorong kerja sama di sekolah akan menyebabkan penurunan kualitas dan mutu sekolah.

Sebagian besar sekolah swasta di Papua Barat memiliki kualitas yang lebih rendah daripada sekolah negeri. Situasi ini berarti ada masalah yang terkait dengannya. Hingga buku ini ditulis, belum ada laporan terkait temuan tinjauan tentang peran kepala sekolah swasta dalam peningkatan

kualitas dan mutu sekolah swasta di Papua Barat. Oleh sebab itu, perlu adanya tinjauan khusus untuk memandu pembangunan pendidikan di Papua Barat. Berkaitan dengan hal tersebut, penting dilakukan tinjauan mendalam terhadap kepemimpinan kepala sekolah swasta di Papua Barat untuk memperoleh pemahaman yang jelas tentang kelemahan dan potensi aset sekolah swasta untuk dapat bersaing dengan sekolah negeri.

BAB 2

DILEMATIKA SEKOLAH SWASTA

2.1. Penanganan Perkara

Individu atau kelompok individu yang kompeten yang mampu memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan sangat dibutuhkan oleh sekolah dalam mengejar tujuannya (Newmann, F. M., & Wehlage. G.G., 1995). Kepemimpinan memberikan fokus pemersatu, dorongan untuk bekerja mencapai tujuan sekolah, dan lokus untuk pengambilan keputusan di sepanjang jalan. Dalam sekolah yang bermutu, individu atau kelompok individu bertanggung jawab untuk memberikan kepemimpinan sekolah, mengumpulkan staf yang memiliki keterampilan guna mencapai tujuan sekolah, memberikan dukungan secara langsung terhadap guru, dan menjadikan pengajaran sebagai kegiatan utama di mana semuanya berputar. Sekolah tanpa adanya seorang pemimpin hanyalah kumpulan ruang kelas independen dengan tujuan individu dan keyakinan yang tidak terkait mengenai hal yang penting dan bagaimana mencapainya. Di sekolah dengan kepemimpinan lebih memungkinkan terjadinya pembelajaran siswa yang meresap dan berkelanjutan (Deal & Peterson, 1998; Fullan, 1998; Levine & Lezotte, 1990). Namun, patut dipertanyakan apakah pemimpin sekolah membuat perbedaan yang terukur dalam mendorong kualitas sekolah. Menurut Hanushek (1998) kendala yang ada pada pemimpin sekolah, terutama peraturan mengenai organisasi sekolah dan perekrutan di sekolah, hampir menghilangkan kesempatan bagi pemimpin sekolah untuk meningkatkan perubahan dan meningkatkan mutu sekolah.

Terdapat beberapa informasi bermakna yang menjelaskan aspek-aspek kepemimpinan sekolah ini dan mendukung atau menolak pandangan tersebut. Pemahaman kita mengenai kepemimpinan sekolah sebagian besar berasal dari tinjauan perkara yang hanya dapat menunjukkan apa yang mungkin benar dalam—penerapan yang lebih luas. Tinjauan ini menimbulkan pertanyaan kunci tentang kepemimpinan: di mana letaknya, bagaimana pelaksanaannya, bagaimana perbedaannya antara sekolah negeri dengan swasta, dan hubungannya dengan pembelajaran siswa.

Ahli teori menggunakan tinjauan perkara untuk mengamati apa yang salah dengan kepemimpinan sekolah. Dalam tinjauan ini untuk pencapaian menggunakan strategi tinjauan perkara karena berbagai alasan kuat, seperti sekolah swasta didirikan dengan latar belakang yang berbeda, sekolah swasta terletak di wilayah geografis yang berbeda-beda, sekolah swasta berada di lingkungan dan sosiokultural yang berbeda-beda, kemampuan ekonomi tidak sama, kondisi kekuatan awal berbeda, SDM setiap sekolah swasta berbeda, level sekolah yang berbeda, dan kemampuan awal individu pemimpin berbeda. Beberapa penelaah mencoba memfokuskan tinjauannya pada kepemimpinan berkelanjutan. Sayangnya, kepemimpinan berkelanjutan lebih kepada pengembangan proses kepemimpinan sehingga belum sesuai dengan permasalahan sekolah swasta di Indonesia.

2.2. GAP Jurang antara Sekolah Swasta dengan Sekolah Negeri di Indonesia

Kehadiran sekolah swasta di Indonesia adalah hal yang lumrah dalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut menjadi pilihan tersendiri bagi calon siswa atau masyarakat untuk memilih sekolah negeri atau sekolah swasta untuk kepentingan pendidikan anaknya. Jumlah sekolah swasta di Indonesia hampir sama banyaknya dengan sekolah negeri. Beberapa perbedaan antara sekolah swasta dengan sekolah negeri dapat dilihat pada tabel berikut. Namun, perbedaan yang terjadi mestinya ideal, tetapi fakta tidak seperti yang digambarkan.

Tabel 2. Gambaran umum perbedaan sekolah negeri dengan sekolah swasta

ELEMEN	SEKOLAH NEGERI	SEKOLAH SWASTA
Biaya pendidikan	cenderung lebih murah	tinggi
Kurikulum	kurikulum yang sama rata dan tidak ada yang berbeda	kurikulum yang sama rata dan tidak ada yang berbeda tapi ada tambahan
Pengelola	negara	yayasan
Keberagaman siswa	berbeda-beda	Beragam, tapi ada juga yang tidak beragam
Penerimaan siswa	sistem zonasi	tidak sistem zonasi
Fasilitas dan infrastruktur	lebih terbatas	tidak terbatas
Jumlah peserta didik	banyak	tidak terbatas
Jumlah guru	terbatas	tidak terbatas
Keseimbangan guru-siswa	tidak seimbang	tidak terbatas

Keterangan: Tidak terbatas memungkinkan lebih atau justru kekurangan

Di antara 250.000 sekolah di Indonesia, sekolah swasta mencakup 7% sekolah dasar, 56% sekolah menengah pertama dan 67% sekolah menengah, dapat dilihat bahwa sekolah swasta memang memainkan peran penting. UU Sisdiknas (No. 20/2003) dan Amandemen Ketiga UUD menegaskan setiap warga negara Indonesia berhak untuk memperoleh pendidikan. Pemerintah memiliki kewajiban untuk membiayai pendidikan dasar secara cuma-cuma, sehingga pemerintah wajib membelanjakan 20% dari pengeluarannya untuk pendidikan. Perubahan ini sedikit mempersempit kesenjangan antara sekolah swasta dan negeri. Namun hal itu hanya berlaku untuk sekolah dasar dan hanya dari sisi siswa. Jika dilihat dari sisi lain kesenjangan antara sekolah dasar swasta dan negeri masih jauh.

Kebijakan terbaru pemerintah Indonesia menerapkan program Kartu Indonesia Pintar (KIP) yang memungkinkan siswa miskin dapat belajar di sekolah umum secara gratis hingga sekolah menengah. Namun, ini hanya dapat menutupi kesenjangan antara sekolah swasta dengan sekolah negeri dari sudut pandang siswa. Padahal, hal tersebut menjadikan mutu pendidikan masyarakat di Indonesia sangat buruk. Dengan kata lain, meskipun sekolah negeri di DKI Jakarta mungkin berkualitas baik, hal yang sama tidak berlaku untuk sekolah di pedesaan Sulawesi atau daerah

terpencil dan terluar Indonesia atau daerah tertinggal seperti Papua Barat, Papua, dan Nusa Tenggara Timur.

Sejak tahun 1970-an, pemerintah secara substansial telah meningkatkan partisipasi sekolah dasar dan menengah pertama. Dalam beberapa tahun terakhir, ini mampu mengurangi kesenjangan antara siswa kaya dengan siswa miskin dan antara siswa pedesaan dengan perkotaan. Pada tahun 2009, pemerintah mengklaim telah mengalokasikan seperlima dari APBN untuk pendidikan.

Menurut *the Economist*, kemajuan dalam pendidikan swasta mempunyai lebih banyak variabel dan peringatan daripada sekadar pendanaan. Partisipasi sekolah dasar di daerah kabupaten yang kaya hampir menyentuh angka 100%, sementara di beberapa kabupaten yang lebih miskin masih di bawah 60%.

Jumlah guru di Indonesia juga tidak merata. Oleh sebab itu, pemerintah dalam beberapa tahun terakhir berusaha bekerja sama dengan pemerintah daerah di tingkat provinsi, kota, dan kabupaten untuk meningkatkan alokasi guru di daerah guna mengatasi masalah distribusi guru yang tidak merata. Di samping itu, guru sekolah negeri tidak cukup terlatih untuk tanggung jawab mereka. Menurut laporan USAID, guru sekolah dasar di Indonesia yang bergelar sarjana hanya sebesar 60% dari total 1,85 juta.

Menurut survei *Program for International Students Assessment (PISA) 2015* dari *Organization for Economic Co-operation and Development*, anak-anak usia 15 tahun di Indonesia mendapat nilai jauh di bawah rata-rata dalam soal sains, membaca, matematika, dan kolaborasi. Padahal itu hanya hal kecil dalam bidang penilaian. Oleh sebab itu, orang tua yang mampu secara ekonomi dengan senang hati mempertimbangkan untuk membayar pendidikan internasional swasta atau sekolah 'nasional plus' guna memaksimalkan peluang kelulusan anak mereka dalam ekonomi negara yang kian mengglobal. Sedangkan orang tua dengan tingkat ekonomi menengah ke bawah cenderung menerima apa adanya.

Kurangnya kerangka hukum sebagai tolok ukur untuk mengetahui hal yang diperbolehkan oleh sekolah swasta dan internasional kadang kala bisa mengakibatkan kualitas pendidikan berbeda. Kesenjangan ini akan membesar apabila pemerintah tidak mengambil langkah tepat dengan cepat.

Melihat secara nasional, kesenjangan sekolah swasta dan sekolah negeri cukup signifikan, maka barang tentu itu pun terjadi, bahkan lebih untuk daerah-daerah yang ada di Indonesia Timur khususnya di Papua Barat. Fakta membuktikan untuk sekolah-sekolah swasta di Papua Barat sebagian besar merupakan sekolah yang “mati suri”, namun keberadaannya cukup dibutuhkan oleh masyarakat pelosok dan terpencil. Keberadaan sekolah swasta di Propinsi Papua Barat cenderung sebagai pionir dalam penyelenggara pendidikan di daerah pelosok dan terpencil dimana sekolah negeri belum di bangun, mereka sekolah swasta lebih dahulu bergerak dan telah terbangun dengan berbagai keterbatasannya.

Secara nasional kesenjangan antara sekolah swasta dengan negeri cukup besar, sehingga hal ini wajar terjadi terutama di Indonesia bagian timur khususnya Papua Barat. Fakta menunjukkan bahwa sebagian besar sekolah swasta di Papua Barat adalah sekolah “mati suri”, akan tetapi masyarakat pelosok dan terpencil sangat membutuhkannya. Keberadaan sekolah swasta di Papua Barat seringkali menjadi pionir penyelenggaraan pendidikan di daerah terpencil dan pelosok yang belum memiliki sekolah negeri. Sekolah swasta bergerak lebih dahulu dan telah dibangun dengan berbagai keterbatasan.

Keberadaan sekolah swasta yang menjadi pionir dalam mengembangkan dunia pendidikan dan menjawab kebutuhan anak-anak usia sekolah di daerah terpencil nyatanya belum mendapat perhatian khusus dari pemerintah. Sekolah tetap beroperasi dalam upaya terus melayani kebutuhan pendidikan di pelosok Propinsi Papua Barat meskipun yayasan pengelola memiliki berbagai keterbatasan kemampuan. Ini belum melibatkan kesulitan geografis dan sosiokultural daerah itu sendiri. Berbagai permasalahan tersebut menciptakan kesenjangan antara sekolah swasta dengan negeri di Papua Barat.

2.3. Peninjauan Manajemen Pemimpin

2.3.1. Peninjauan Peran Kepala Sekolah dalam Pembelajaran

Selain mengidentifikasi letak kepemimpinan, para peninjau menyarankan bahwa menentukan bagaimana kepemimpinan itu dilakukan juga penting dalam tinjauan selanjutnya.

- a. Apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin sekolah dan bagaimana tindakan tersebut berhubungan dengan pembelajaran siswa?
- b. Apakah mungkin untuk mengidentifikasi tindakan kepemimpinan yang secara konsisten terkait dengan tingkat prestasi siswa yang lebih tinggi?

Dua tinjauan terbaru mengamati perilaku umum kepala sekolah yang memiliki siswa berprestasi tinggi. Mengontrol karakteristik kepala sekolah dan latar belakang sekolah yang relevan seperti ras/etnis, jenis kelamin, dan status sosial ekonomi, Louis, et al (1996) menemukan bahwa pemimpin sekolah dengan prestasi siswa yang tinggi secara efektif merangsang diskusi profesional dan menciptakan jaringan dialog yang menghubungkan guru bersama-sama dalam pengajaran dan pengajaran. Dalam prosesnya, terlepas dari definisi formal peran mereka, kepala sekolah mendelegasikan otoritas, mengembangkan proses pengambilan keputusan kolaboratif, dan berhenti menjadi pemecah masalah utama. Temuan ini sejalan dengan hasil tinjauan lain (Leithwood, *et al.*, 1995; Louis, *et al.*, 1995; Murphy, 1994).

Newmann & Wehlage (1995) dengan menggunakan strategi yang sama yakni merangkum karakteristik pemimpin sekolah dengan siswa berprestasi. Informasi (data) pendapat guru yang tersedia tentang kepemimpinan menunjukkan perbedaan yang signifikan. Guru sekolah negeri secara konsisten lebih kecil kemungkinannya dibandingkan guru sekolah swasta untuk setuju bahwa kepala sekolah di sekolah mereka mengambil beberapa tindakan seperti mengkomunikasikan harapan dengan staf, apakah mendukung dan mendorong, mengakui staf untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, dan mendiskusikan praktik instruksional dengan mereka (Henke, *et al.*, 1997).

Tinjauan lainnya yang dilakukan oleh Henke, *et al.* (1997) menunjukkan bahwa perbedaan antara kepemimpinan sekolah negeri dengan sekolah swasta ini mungkin terkait dengan perbedaan struktural dalam sistem tata kelola sekolah negeri dan swasta. Menurut tinjauan ini, tanpa mempertimbangkan administrasi umum sekolah untuk sistem publik, kepala sekolah swasta cenderung memiliki tanggung jawab lebih banyak (Bryk, *et al.*, 1993), sedangkan hierarki birokrasi di sekolah umum

melemahkan peran kepemimpinan kepala sekolah (Chubb, J. E., & Moe. T.M., 1990).

Informasi mengenai lokus dan pelaksanaan kepemimpinan sekolah yang melampaui data opini akan membuat komunitas pendidikan lebih baik dalam mendeteksi dan memahami perbedaan signifikan gaya kepemimpinan antara kepala sekolah di sekolah berkualitas tinggi dengan kepala sekolah di sekolah berkualitas rendah dan bagaimana perbedaan itu terkait dengan variasi dalam pembelajaran siswa. Untuk memahami posisi kepemimpinan sekolah dalam mengembangkan sekolah berkualitas, komunitas pendidikan akan mendapat manfaat dari informasi mengenai penempatan kepemimpinan, bagaimana kepemimpinan dilaksanakan, dan bagaimana gaya kepemimpinan tertentu berkaitan dengan pembelajaran siswa.

2.3.2. Peninjauan Peran Kepala Sekolah

Tinjauan terbaru yang dilakukan di seluruh dunia telah menunjukkan hubungan yang jelas antara instruksional kepemimpinan kepala sekolah dengan peningkatan sekolah. Kepemimpinan instruksional yang bertujuan membina komunitas belajar dan mengajar dipandang sebagai komponen kunci keberhasilan pengajaran dan perbaikan sekolah jangka panjang. Peningkatan peran manajemen spesifik lokasi, yang didasarkan pada pengalaman kepemimpinan instruksional (Shava, *et al.*, 2021). Shava, *et al.* (2021) dalam tinjauannya menemukan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam mempertahankan perbaikan sekolah. Temuan dari tinjauan memperkuat literatur terbaru mengidentifikasi kepemimpinan instruksional sebagai dasar untuk perbaikan sekolah.

Tinjauan yang dilakukan oleh Heffernan (2018) di sekolah Australia menunjukkan bahwa pemimpin sekolah mungkin dapat memimpin menuju visi pendidikan dengan cara yang berbeda dari langkah-langkah sempit yang saat ini ditekankan dalam kebijakan peningkatan kinerja sekolah. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru adalah sebagai manajer, pemimpin, dan inovator. Sebagai manajer, kepala sekolah merencanakan program dengan merinci kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, merencanakan kurikulum, dan merencanakan kebijakan penambahan mata

pelajaran bimbingan dan konseling. Sebagai pemimpin, kepala sekolah menetapkan target terkait pengelolaan kelas dan melakukan pembekalan. Dan sebagai inovator, kepala sekolah menekankan pentingnya inovasi pembelajaran berbasis teknologi informasi dan pengelolaan kelas. Ketiga peran kepala sekolah tersebut berdampak pada kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran yang menarik dan bermakna, pengelolaan kelas, pemanfaatan teknologi informasi dalam pembelajaran, penguasaan materi, dan perkembangan siswa (Ansori, *et al.*, 2021).

Peninjauan yang dilakukan oleh Hallinger & Ko (2015) terkait kepemimpinan kepala sekolah terhadap konteks sosiokultural dan organisasi sekolah membentuk kepemimpinan sekolah yang sukses menunjukkan efek negatif dari praktik kepemimpinan kepala sekolah terkait dengan arahan strategis dan lingkungan kebijakan, tetapi efek positif dari manajemen staf dan praktik manajemen sumber daya dalam hal meningkatkan dukungan bagi siswa. Berlawanan dengan ekspektasi, kemampuan sekolah untuk mendukung siswa memiliki dampak negatif yang lebih kecil terhadap prestasi akademik siswa daripada kapasitas sumber daya dan beban kerja guru. Sebaliknya, efek campuran antara kepemimpinan kepala sekolah dengan prestasi akademik siswa adalah negatif terkait praktik dalam arah strategis dan lingkungan kebijakan, tetapi positif dalam hal pertumbuhan dan pengembangan pemimpin dan guru.

Pengelola (kepala sekolah) dapat berperan aktif dalam meningkatkan prestasi dan hasil belajar siswa. Walaupun materi akademik menunjukkan bahwa pengelola memiliki pengaruh tidak langsung terhadap prestasi siswa, namun hal ini penting dan diperlukan dalam memberikan kontribusi besar bagi perkembangan siswa dan meningkatkan prestasi mereka (Thaher. S., & Saied. I.E., 2020). Namun Nettles & Herrington (2007) mengungkapkan pendapat yang berbeda bahwa pengaruh kepala sekolah terhadap prestasi siswa masih banyak yang belum diketahui. Hal ini karena sebagian besar peninjauan mengenai kepemimpinan sekolah tidak berfokus pada hasil siswa yang sebenarnya, tetapi lebih pada hasil perifer lain dari praktik kepala sekolah. Dalam peninjauan yang sudah dilakukan di bidang ini, hubungan yang signifikan antara praktik kepemimpinan sekolah yang dipilih dan pembelajaran siswa telah

diidentifikasi menunjukkan bukti bahwa perilaku kepala sekolah tertentu menciptakan hubungan langsung dengan prestasi siswa. Dan walaupun hubungan ini biasanya menjelaskan sebagian kecil dari total variabilitas prestasi siswa, mereka cukup besar untuk menarik dan penyelidikan tambahan. Tindakan yang diambil untuk lebih memahami dan meningkatkan pengaruh kepala sekolah terhadap prestasi siswa di sekolah memiliki manfaat potensial yang luas, karena perbaikan individu yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat memengaruhi ribuan siswa.

2.3.3. Peran Kepala Sekolah terhadap Guru dan Staf

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memimpin guru dalam pengembangan profesional, manajer pembelajaran, dan inspirasi untuk pembelajaran sepanjang hayat (Chalikias, *et al.*, 2020). Tiga wawasan mengenai peran kepala sekolah dalam pengembangan profesional guru baru, yaitu (1) kepala sekolah sangat menyadari kebutuhan pengembangan profesional guru baru di sekolah; (2) kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan tersebut seringkali lebih pada menetapkan harapan dan memastikan adanya struktur hierarki untuk mendukung guru baru daripada memberikan bantuan secara langsung; dan (3) kepala sekolah mendelegasikan sebagian besar tanggung jawab untuk pengembangan guru pemula ke mentor, program pengembangan staf, atau guru pemula itu sendiri (Holland, 2009).

Kepala sekolah memainkan peran yang bermakna dan produktif dalam pengembangan profesional guru baru dengan berfokus tidak hanya pada kebutuhan mereka secara keseluruhan tetapi juga pada kebutuhan individu mereka. Kepala sekolah juga harus hati-hati mengawasi struktur seperti pendampingan dan pengembangan staf, di mana mereka mendelegasikan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan pengembangan profesional guru baru, untuk memastikan bahwa struktur ini memenuhi kebutuhan tersebut. Kepala sekolah harus menyadari bahwa mereka memainkan peran penting dalam pengembangan profesional guru baru (Holland, 2009). Guru dan kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Nurhasanah, *et al.*, 2020)

Kepala sekolah memiliki pengaruh penting terhadap pengembangan profesional guru. Kepala sekolah memiliki kesempatan

untuk memberikan dampak yang signifikan terhadap pembelajaran guru. Dilihat dari sisi kepala sekolah adalah pemimpin pengajaran dan peserta didik, menciptakan lingkungan belajar, terlibat langsung dalam desain, penyampaian, dan isi pengembangan keprofesian, serta evaluasi hasil pengembangan keprofesian (Amtu, *et al.*, 2020; Bredeson & Johannsson, 2000).

Bertentangan dengan pernyataan Holland (2009) dan lainnya, temuan Jehanzeb-Ullah, *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa tidak ada kepala sekolah yang dapat dikatakan memiliki posisi unik untuk memainkan peran penting dalam meningkatkan pengembangan profesi guru. Demikian pula, kepala sekolah dan guru menyepakati peran kepala sekolah dalam mendorong pengembangan keprofesian guru

2.3.4. Parameter Keberhasilan Manajemen Kepala Sekolah

2.3.4.1. Definisi Kualitas dalam Pendidikan

Sebelum menelaah berbagai definisi kualitas dalam pendidikan, ISO 9000/2015 mendefinisikan kualitas sebagai sejauh mana sekumpulan karakteristik yang melekat pada suatu objek (produk, layanan, proses, orang, organisasi, sistem atau sumber daya) sesuai dengan kebutuhan atau harapan pelanggan, apakah itu tersirat atau disuarakan (Icontec, 2005). Definisi ISO 9000/2015 menjadi membingungkan ketika konteks pendidikan ditambahkan, karena dapat dikatakan bahwa mutu pendidikan adalah hal yang sulit untuk didefinisikan, karena merupakan istilah yang sangat subjektif, dan pandangan yang diberikan berbeda, sehingga menimbulkan perbedaan pengertian mutu dalam pendidikan. dan/atau implikasinya (Doherty, 2008; Sverdlick, 2012).

Tidak ada konsensus mengenai faktor-faktor yang secara langsung memengaruhi kualitas pendidikan. Banyak penulis mencoba mengaitkan definisi kualitas pendidikan berdasarkan perspektif multidimensi, seperti: pemangku kepentingan, metode, model, dan sistem (Kumar, 2017). Memang, Kumar menyimpulkan bahwa meskipun sebagian besar studi bersifat empiris, tetapi kualitas pendidikan sangat luas dan tidak ada kerangka umum diantara studi tersebut. Jumlah dimensi atau faktor bervariasi di seluruh studi yang ditemukan.

Dari perspektif pemerintah, kualitas berfokus pada tingkat kelulusan, nilai ujian standar, dan kepatuhan terhadap standar internasional (Tikly, 2011).

1. Pengusaha menekankan bahwa kualitas berakar pada keterampilan dan sikap yang diperoleh lulusan.
2. Siswa menganggap bahwa kualitas dalam pendidikan berhubungan dengan lingkungan belajar dan penerapan konsep yang dipelajari dalam karya mereka (Akareem, H.S. & Hossain, S.S., 2016).
3. Sektor akademik memfokuskan visinya untuk menghasilkan pengetahuan yang dapat diterapkan pada masyarakat (Koslowski III, 2006).

Oleh karena itu, setiap pemangku kepentingan mengadopsi konsep kualitas tertentu dalam pendidikan menurut sudut pandangnya masing-masing.

Telaah kualitas pendidikan berarti mempertimbangkan banyak faktor atau dimensi (Castillo-Riquelme & Escalona-Bustos, 2016), yang berarti mengadopsi konsep dari berbagai perspektif. Oleh sebab itu, tidak ada konsep yang terpadu, dan setiap definisi dalam literatur tidak digeneralisasikan, tetapi didefinisikan dan ditelaah dari sudut pandang pemangku kepentingan.

Tiana-Ferrer (2006) mendekati konsep kualitas dengan adanya beberapa dimensi yang mendasari, yaitu kemanjuran, efisiensi, relevansi, dan kepuasan menonjol. Tiana-Ferrer menghubungkan keefektifan dengan tingkat pemenuhan efektif tujuan pendidikan yang diusulkan, dipahami dalam hal pencapaian siswa melalui tes standar atau nilai yang diberikan guru, dan juga menghubungkan pencapaian tersebut dengan sumber daya yang digunakan, untuk menghasilkan dimensi baru (efisiensi). Tidak hanya mengenai efikasi dan efisiensi pendidikan, tetapi juga mengenai relevansi tujuan lembaga. Pertanyaan mengenai makna, relevansi, dan kecukupan tujuan tersebut juga diperlukan untuk menyelaraskan tindakan dengan pencarian kepuasan pemangku kepentingan.

Kualitas dalam pendidikan mencakup banyak faktor yang harus menghasilkan sinergi (Sahney, *et al.*, 2008). Beberapa di antaranya yakni faktor nyata seperti siswa, guru, tenaga administrasi, sarana dan prasarana fisik, cara mengajar, hasil belajar, kurikulum, dan kegiatan ekstrakurikuler.

Faktor-faktor tersebut merupakan salah satu kriteria yang paling relevan dalam pendekatan studi dan perbaikan menuju pencarian keunggulan dalam pendidikan.

2.3.4.2. Faktor Penentu Kualitas dalam Pendidikan

1. Mengukur Kualitas dalam Pendidikan

Mengingat sulitnya mencapai konsensus mengenai konsep kualitas dalam pendidikan, maka perlu dilakukan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kualitas dalam pendidikan. Sulit untuk membedakan dengan jelas faktor-faktor ini dan pengaruhnya terhadap pencapaian kualitas. Terlepas dari kesulitannya, faktor-faktor ini perlu diidentifikasi karena merupakan dasar untuk mengembangkan program dan rencana peningkatan kualitas.

Pertimbangan atau penentuan faktor-faktor ini harus didasarkan pada sifat prediktifnya, yaitu sejauh mana pengaruhnya terhadap kualitas hasil. Tetapi peninjauan yang ada jarang mencapai hasil yang konklusif. Oleh sebab itu, identifikasi faktor kualitas biasanya didasarkan pada kombinasi pengalaman yang diperoleh melalui perbandingan, perumusan tujuan, dan pernyataan dari berbagai proposisi hipotetis, hanya sesekali didukung oleh studi ilmiah (Murillo & Román, 2010; Tiana-Ferrer, 2006). Untuk menelaah faktor-faktor manajemen yang memengaruhi kualitas hasil pendidikan yang baik, perlu untuk melihat model-model yang telah dirumuskan dan diterapkan di seluruh dunia dalam pendidikan prasekolah, sekolah dasar, menengah, dan tinggi. Walaupun berbeda-beda antar jenjang sekolah, namun dapat memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang menjadi dasar dalam menyikapi kualitas dalam pendidikan.

2. Tingkat Prasekolah

Dalam model yang diusulkan oleh Jalongo, *et al.* (2004), beberapa faktor yang memengaruhi kualitas pendidikan prasekolah menunjukkan pendekatan gabungan kualitas untuk pendidikan anak-anak prasekolah, di mana ada tujuh dimensi yang harus diperhitungkan untuk memenuhi kebutuhan kualitas pendidikan, yakni filosofi dan tujuan, lingkungan fisik berkualitas tinggi, pedagogi dan kurikulum yang efektif dan tepat untuk perkembangan anak, memperhatikan kebutuhan dasar dan khusus.

menghargai keluarga dan masyarakat, guru dan staf dipersiapkan secara profesional, dan evaluasi program yang ketat.

Blanco (2011) menangani kualitas dalam pendidikan prasekolah dengan pendekatan integral dan multidimensi yang mengidentifikasi beberapa ciri penting dari proses pendidikan yang tepat. Model tersebut dapat mengevaluasi tindakan yang dilakukan, menggabungkan berbagai aspek dari konteks sosiokultural dan apolitis yang beragam. Model yang diusulkan menyatakan faktor-faktor berikut memengaruhi kualitas pendidikan.

1. Kegiatan anak, termasuk pengorganisasian lingkungan belajar dan penggunaan sumber daya fisik yang tepat, menjadikannya elemen kunci dalam evaluasi kualitas pendidikan.
2. Integritas, seluruh dimensi psikomotorik, fisik, perkembangan kognitif, dan lainnya, diperhitungkan sebagai sinergi antara komponen yang berbeda daripada menelaah setiap komponen secara terpisah.
3. Koordinasi seluruh agen dalam proses pendidikan, namun menjadikan keluarga sebagai landasan proses pendidikan yang tepat, yaitu pendidikan yang berkualitas.
4. Relevansi budaya, latar belakang di mana kegiatan akademik dilakukan sangat penting. Relevansi budaya melihat siswa sebagai individu dan melihat inklusi mereka dalam kegiatan lingkungan lokal, regional, dan nasional mereka.
5. Relevansi pembelajaran. Ini mengacu pada transendensi pembelajaran, dengan mempertimbangkan adaptasinya dengan kebutuhan anak.
6. Dukungan dan pelatihan agen pendidikan, semua ini tanpa mengesampingkan guru, yang harus dalam proses perbaikan terus-menerus.

Tinjauan yang dilakukan oleh Volosovets, *et al.* (2017) di Rusia mengidentifikasi tiga bidang atau faktor utama seperti lingkungan yang menguntungkan lembaga pendidikan prasekolah (mendorong perkembangan anak), kualifikasi guru, dan layanan tambahan yang disediakan oleh taman kanak-kanak. Walaupun ini adalah tinjauan observasional dan pengukuran dari ketiga faktor di atas dan tidak

berdampak langsung pada perkembangan di dalam lembaga, namun menunjukkan bahwa kualitas pendidikan diukur dalam lebih dari satu dimensi. Adapun Volosovets, *et al.* (2017) meyakini bahwa kualitas dalam pendidikan terkait erat dengan interaksi antar daerah yang berbeda, dan ketika faktor yang berbeda berinteraksi dengan baik, maka akan memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan. Dalam beberapa tahun terakhir, model tersebut mampu mengidentifikasi tren kualitas pendidikan yang terdaftar di Rusia. Model tersebut juga menggunakan skala Linkers penilaian yang sama (Sangat Baik, Baik, Memuaskan, Tidak Memuaskan) dari waktu ke waktu dalam setiap faktor. Penting untuk ditekankan bahwa fakta pengukuran lembaga pendidikan memiliki dasar kuantitatif mengandaikan titik awal untuk mengidentifikasi bidang utama peningkatan kualitas dalam sistem pendidikan.

3. Tingkat Dasar dan Menengah

López (2010) mengusulkan model kausal dengan mengintegrasikan kepemimpinan pendidikan, perencanaan dan strategi, pengelolaan sumber daya, proses, manajemen orang, kepuasan dan hasil. Ini berhasil mengidentifikasi hubungan antar komponen, menyoroti bagaimana manajemen sekolah merupakan dasar pengembangan lembaga pendidikan, dan secara umum menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menghubungkan dimensi seperti kepemimpinan, sumber daya, dan proses memiliki pengaruh statistik yang signifikan terhadap hasil variabel. Pentingnya model yang diusulkan adalah selain untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pendidikan, juga menunjukkan hubungan yang ada di dalamnya, yang dapat membantu kepala sekolah dan pemerintah untuk membuat keputusan yang lebih baik mengenai peningkatan kualitas pendidikan, sistem pendidikan pada umumnya dan institusi pada khususnya.

Murillo & Román (2010) menguraikan usulan dalam evaluasi kualitas pendidikan di Amerika Latin, dengan menghadirkan model peningkatan kualitas pendidikan berdasarkan empat pilar, yakni evaluasi guru, siswa di sekolah, dan fungsi administrasi pendidikan, penilaian partisipasi masyarakat dalam evaluasi, alamat studi faktor terkait, dan

meningkatkan kebutuhan akan partisipasi sosial dalam rancangan kebijakan evaluasi.

Penting juga untuk mengukur lembaga pendidikan dengan mempertimbangkan pluralitas, keragaman, dan keragaman budaya yang hidup berdampingan dalam ruang terbatas yang diwakili oleh sebuah institusi. Selain itu, tidak hanya perlu mengukur kemampuan kognitif siswa, tetapi juga mengukur kemampuan siswa untuk mengintegrasikan kemampuan pribadi dan berkontribusi pada masyarakat.

4. Tingkat Teknis

Mengukur kualitas dalam lembaga pendidikan teknis juga diperlukan karena penting untuk menyediakan organisasi dengan orang-orang yang cukup berkualitas untuk melaksanakan tugas-tugas teknis. Sahu, *et al.* (2013) mengusulkan model yang mencakup faktor-faktor penting yang memengaruhi kualitas. Model ini membedakan faktor-faktor tersebut dengan cara: (1) peran dan tanggung jawab manajemen sekolah, yakni mengarah pada definisi yang tepat dari visi, misi, dan kebijakan sekolah; (2) infrastruktur, (3) pengembangan pelatihan, (4) aspek akademik; (5) administrasi; (6) peninjauan dan pengembangan; (7) promosi inisiatif kelembagaan; dan (8) ukuran keunggulan lembaga teknis.

Gambhir, *et al.* (2016) memberikan strategi sistematis untuk membangun model kualitas untuk mengukur beberapa faktor di lembaga teknis. Model ini mengeksplorasi konsep bahwa selain proses belajar mengajar, ada kombinasi beberapa proses yang harus dikompensasikan secara bersama-sama guna meningkatkan kualitas pendidikan (Qureshi, *et al.*, 2008). Faktor-faktor yang dianggap memengaruhi kualitas dalam pendidikan yaitu meliputi sumber daya fisik, guru dan staf, sumber daya keuangan, kebijakan pemerintah, proses pembelajaran, interaksi akademik, dan partisipasi pemangku kepentingan.

Model yang diterapkan pada tiga institut di India menunjukkan hubungan setiap faktor. Tinjauan ini menunjukkan bahwa model kualitas dapat dikembangkan untuk semua jenis lembaga pendidikan dengan menggunakan prosedur yang sama untuk mengidentifikasi dan membandingkan tingkat kualitas pendidikan dari berbagai program yang ditawarkan oleh lembaga tersebut (Gambhir, *et al.*, 2016).

5. Level Profesional

Berkaitan dengan kualitas pendidikan lembaga profesi, Viswanadhan (2007) menguraikan tinjauan yang mengutamakan faktor-faktor yang meningkatkan kualitas pendidikan teknik di India. Tinjauan ini mencakup pengambilan keputusan bertingkat berdasarkan pendapat ahli tematik yang ditinjau. Mkaa dari itu, ia mengadopsi kerangka tinjauan yang meliputi organisasi dan pemerintahan, sumber daya keuangan dan fisik dan penggunaannya, sumber daya manusia yakni staf akademik, sumber daya manusia yakni mahasiswa, proses belajar atau mengajar, proses tambahan, hubungan institusi-industri, serta peninjauan dan pengembangan.

Tinjauan tersebut menunjukkan bahwa, bagi staf akademik, sumber daya fisik dan keuangan, dan proses pelengkap membutuhkan lebih banyak perhatian dan intervensi untuk mencapai prioritas yang lebih tinggi, selain menunjukkan masalah ini sebagai faktor terpenting dalam menentukan kualitas pendidikan. Tinjauan tersebut menunjukkan bahwa organisasi dan pemerintahan tidak begitu penting sehingga intervensi mereka tidak menjadi prioritas karena biasanya merupakan area yang terstruktur dengan baik di dalam organisasi.

Di sisi lain, De-la-Orden (2009) mengusulkan model sistemik kualitas sistem pendidikan, memandang sistem sebagai seperangkat input dan *output* yang dapat dikontrol, dimodifikasi, dan diklasifikasi. Baginya, pendidikan yang bermutu adalah hasil integrasi komponen-komponen yang menurut definisinya harus saling terkait dan terkoordinasi dan dirancang sebagai satu kesatuan agar berfungsi dan mencapai tujuan sistem yang menjadi bagiannya. Ia mengintegrasikan komponen administrasi sekolah, guru, manajemen kurikuler, lingkungan sekolah, manajemen administrasi, dan manajemen keuangan yang terisolasi ke dalam faktor dan basis pendidikan. Integrasi dilakukan karena komponen-komponen ini harus memenuhi premis efektivitas, efisiensi, dan fungsionalitas.

Du, *et al.* (2010) membahas pengukuran mutu pendidikan di lembaga profesional, dimulai dari pembuatan model, di mana faktor-faktor yang terkait mencakup indikator yang mengukur potensi kualitas sekolah secara keseluruhan, yang dapat digunakan untuk memantau dan mengkoordinasikan kegiatan mengajar. Ia mengusulkan tiga faktor untuk

dievaluasi, yakni partisipasi sekolah, yaitu memperhatikan dinamika yang dilakukan sekolah untuk dimutakhirkan dengan memperhatikan kurikulum, manajemen dan guru. Faktor selanjutnya adalah partisipasi sosial, yaitu menitikberatkan pada jenjang guru, pendidikannya serta pengetahuan dan sikap yang dimilikinya. Terakhir adalah berfokus pada siswa, yaitu fokus langsung pada keterampilan yang akan diperoleh siswa selama di sekolah.

Dalam tinjauannya, Du, *et al.* (2010) mengambil tiga faktor tersebut kemudian mengembangkan 53 indikator untuk mengukur kinerja lembaga secara keseluruhan terkait dengan ketiga faktor tersebut. Indikator tersebut meliputi secara luas tujuan kelembagaan, tingkat dan keterlibatan guru, diversifikasi dan konstruksi kurikulum dan metode pengajaran, partisipasi mereka dalam masyarakat, serta keterampilan dan bakat yang diperoleh siswa untuk penyesuaian sosial.

Tsinidou, *et al.* (2010) melaksanakan tinjauan empiris untuk mengevaluasi faktor penentu kualitas pendidikan tinggi dari perspektif siswa, mengusulkan bobot yang dapat membantu dalam pengembangan model penilaian yang akan memfasilitasi teknis kontrol kualitas dengan mempertimbangkan preferensi siswa untuk mengukur tanggapan siswa terhadap kuesioner. Faktor-faktor ini dikelompokkan menjadi tujuh kategori, yaitu staf akademik, layanan administrasi, layanan perpustakaan, struktur kurikulum, lokasi, infrastruktur, dan perspektif profesional.

Kemudian model yang diusulkan oleh Shah (2012) adalah evaluasi diri, yang menekankan bahwa ketika peserta menyetujui proses peninjauan diri, ini memungkinkan lembaga untuk mengidentifikasi area praktik yang baik dan area untuk perbaikan, misalnya administrasi sekolah, manajemen administrasi, perspektif profesional, dan hasil belajar siswa. Ia mengusulkan kriteria yang berbeda yang untuk mencapai peningkatan pendidikan, yaitu personel yang unggul dalam penjaminan mutu sehingga memiliki misi untuk mengkoordinasikan bidang-bidang seperti perencanaan dan tinjauan strategis/operasional, penguatan struktur tata kelola kelembagaan, peningkatan manajemen data dan informasi, lebih memperhatikan suara siswa, penggunaan siklus kualitas, peningkatan praktik kontrol kualitas, dan pengalaman siswa.

Bagi Lupo (2013) kualitas adalah cakrawala di mana seluruh masyarakat Eropa memfokuskan seluruh komitmennya untuk

meningkatkan segala layanan yang berkaitan dengan pendidikan. Untuk itu, Lupo (2013) mengajukan sebuah metode berdasarkan perluasan terbaru dari model *ServQual* (kualitas dalam layanan) yang bertujuan untuk mengukur kepuasan siswa terhadap semua faktor yang memengaruhi pendidikan. Lupo (2013) menggunakan teori logika fuzzy yang dikombinasikan dengan proses telaah hierarkis untuk menangani ketidakpastian dalam telaah kinerja layanan secara efektif, dengan berfokus pada bidang yang memengaruhi kualitas pendidikan, yaitu staf akademik, prasarana, peralatan, dan layanan pendukung.

Menurut Ahmad (2015) mutu pendidikan berkaitan dengan persepsi siswa dan pengalaman belajarnya di dalam lembaga, sehingga perlu dilakukan pengukuran kepuasan tersebut. Dalam hal ini, ia mengembangkan model berdasarkan tujuh faktor utama, yaitu reputasi/citra universitas, kualitas program atau kurikulum, lingkungan belajar siswa, penggunaan teknologi yang efektif, konseling/konseling akademik, dan fasilitas

Dalam kasus tertentu, Shuang (2015) mengajukan model untuk mengevaluasi mutu pendidikan tinggi dari perspektif ideologis dan politik, terutama menggunakan metode evaluasi integral fuzzy yang mencakup unsur pendidikan, bentuk pendidikan, efek pendidikan, dan proyek karakteristik. Namun, setiap faktor mengandung subfaktor yang menentukan ruang lingkup evaluasinya, sehingga model Shuang yang diusulkan (Shuang, 2015) membedakan bobot atau pengaruh masing-masing subfaktor terhadap mutu pendidikan.

Bezpalko, *et al.* (2016) memfokuskan tinjauannya pada evaluasi kriteria dan indikator untuk mengukur mutu pendidikan universitas, dari wawancara staf pengajar, mengidentifikasi kriteria sumber daya kegiatan pendidikan, organisasi kegiatan pendidikan, dan hasil proses pendidikan. Mereka tidak hanya menawarkan serangkaian faktor yang disebutkan di atas, tetapi juga bobot spesifik setiap faktor dalam proses evaluasi, dan menyimpulkan bahwa metode evaluasi *global fuzzy* yang diusulkan untuk mengatasi masalah evaluasi mutu pendidikan, menurut hasil eksperimen, dapat mengevaluasi mutu pendidikan ideologis dan politik secara efektif.

Ko (2017) menyoroti sistem evaluasi Korea, menunjukkan bagaimana hal itu berubah dari konsep peningkatan mutu internal tanpa

tekanan eksternal di mana tidak ada umpan balik yang signifikan diharapkan menjadi budaya baru lembaga pendidikan yang bertanggung jawab atas mutu pendidikan menggunakan sistem akreditasi nasional. Maka dari itu, lembaga pendidikan Korea berusaha meningkatkan mutu pendidikan dan kriteria kinerja lainnya dengan mengembangkan indikator kinerja lembaga dan sistem penjaminan mutu internal mereka sendiri. Perlu dicatat bahwa kriteria akreditasi institusi yang digunakan oleh sistem pendidikan Korea terdiri atas dua bagian, yaitu 6 kriteria utama dan 30 kriteria di 10 bidang dalam 5 kategori. Enam kriteria utama meliputi kuota fakultas penuh waktu, tingkat pendaftaran siswa baru, tingkat retensi, jumlah fasilitas, proporsi biaya pendidikan untuk pendaftaran, dan proporsi beasiswa untuk pendaftaran. Lima kategori yang dipertimbangkan olehnya yaitu misi dan administrasi, pendidikan, komunitas kelembagaan, fasilitas pendidikan dan dukungan siswa, serta prestasi dan tanggung jawab sosial

Di sisi lain, Liu (2017) dengan jelas menekankan penerapan prosedur evaluasi mutu pendidikan sarjana di Cina, guna: (1) mendorong perguruan tinggi meningkatkan komitmen sumber daya guna meningkatkan proses pendidikan dan infrastruktur lembaga; (2) mendorong perguruan tinggi memperbaiki proses manajemen supaya bisa beradaptasi dengan pertumbuhan dan diversifikasi mahasiswa; (3) meningkatkan proses dan hasil pengajaran dalam merespons dunia yang terus berubah; (4) memotivasi perguruan tinggi untuk memikirkan kembali misinya dan mempersiapkan mahasiswa supaya sesuai dengan konteks eksternal yang berubah; dan (5) untuk mencapai keseimbangan antara pengajaran dan peninjauan (Liu, S, 2017).

Semua ini didukung oleh indikator multidisiplin yang fokus pada faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pendidikan, seperti prinsip-prinsip operasi sekolah, tim pengajar, kondisi pengajaran dan penggunaan fasilitas, reformasi mata pelajaran dan pengajaran (struktur, kurikulum, pelatihan praktis), manajemen pendidikan, lingkungan akademik, hasil belajar, dan karakteristik.

Penerapan model evaluasi kualitas pendidikan ini telah menunjukkan perubahan terutama pada komitmen sumber daya dan manajemen kualitas. Fasilitas pengajaran sudah ditingkatkan dan dana untuk pengajaran sudah meningkat secara signifikan. Jumlah guru sudah

bertambah, dan prioritas perekrutan staf sudah disesuaikan. Manajemen kualitas dan sistem pemantauan kualitas internal juga sudah banyak disesuaikan (Liu, 2017). Dalam hal pengajaran dan pembelajaran, hanya mengalami sedikit peningkatan, tetapi ditekankan bahwa model ini masih dalam penerapan tahap awal sehingga diharapkan pengaruh terhadap peningkatan kualitas juga akan terus meningkat seiring penerapannya secara penuh.

Mempertimbangkan beberapa hasil peninjauan yang dilakukan, maka jelas bahwa terdapat berbagai tinjauan yang membahas pengukuran kualitas dalam pendidikan, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor yang harus diperhatikan untuk memperoleh pendidikan berkualitas tinggi. Namun demikian, banyak tinjauan yang hanya fokus pada beberapa faktor dan tidak mempertimbangkan seluruh faktor yang terlibat dalam pendidikan sehingga menghasilkan indikator yang tidak bisa diandalkan. Di samping itu, penting untuk ditekankan bahwa terdapat perbedaan perspektif dalam mendefinisikan kualitas dalam pendidikan, dan itu merupakan celah pertama yang harus ditutup untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Crissien-Borrer. T.J., *et al.*, 2019). Dalam pengertian ini, dapat dikatakan bahwa kualitas dalam pendidikan adalah proses di mana sebuah institusi, melalui gurunya dan dukungan fasilitas, metode, dan konten yang memadai, membentuk siswanya dalam hal nilai, humaniora, dan teknis, kemudian dibingkai dalam suatu konteks sosial tertentu, menjadikan mereka individu yang berkontribusi pada pengembangan masyarakat dan ekonomi daerah.

BAB 3

PROBLEMATIK INTI DAN STRATEGI PENDALAMAN

3.1. Problematik Inti

Fakta yang terjadi di dunia pendidikan dasar dan menengah di Papua Barat terkait ketimpangan kualitas rata-rata yang signifikan antara sekolah swasta dengan sekolah negeri. Hal ini menjadi masalah yang akan ditelaah untuk mengetahui latar belakang masalah itu muncul. Tinjauan ini dilakukan untuk menjawab permasalahan menurut pendekatan manajemen kepemimpinan berdasarkan indikator manajemen yang telah ditentukan.

Tinjauan ini semata-mata tentang manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang dilihat dari berbagai perspektif dan bertindak sebagai sumber informasi dalam tinjauan. Hal ini untuk memperoleh informasi secara netral dalam rangka menjamin keberhasilan tinjauan. Netralitas sumber informasi diperlukan untuk memperoleh informasi yang akurat tanpa memihak dan berpotensi menyembunyikan fakta.

Tinjauan berfokus pada inventarisasi, identifikasi, dan menelaah kelemahan terkait ketimpangan kualitas berdasarkan indikator yang sudah ditentukan. Hasil identifikasi setiap indikator kemudian ditelaah secara kuantitatif untuk mengetahui komponen utama yang menjadi titik tren masalah di setiap jenjang sekolah. Hasil pemeriksaan dan penemuan tren utama masalah manajemen kepemimpinan di semua tingkat pendidikan kemudian ditelaah untuk mendapatkan rumusan pokok-pokok saran yang perlu diterapkan oleh kepala sekolah ketika melaksanakan tindakan manajemen kepemimpinan.

Indikator keberhasilan manajemen kepemimpinan kepala sekolah swasta dalam mengelola lembaga sekolah untuk mencapai tujuan organisasi sekolah yaitu menyejajarkan sekolahnya dengan sekolah negeri. Hasil identifikasi, inventarisasi, dan hasil telaah diusulkan sebagai rencana perumusan yang dapat diterapkan di sekolah swasta.

3.2. Strategi Pendalaman

Integritas tinjauan sangat penting dan diharapkan dari setiap penelaah. Metode yang digunakan untuk peninjauan apa pun harus transparan dan pada akhirnya dapat direproduksi oleh penelaah lain (Olaleye. O., & Adedeji. O., 2015). Peninjauan ini dilaksanakan melalui empat tahap. Tahapan peninjauan didasarkan pada jenjang sekolah swasta di Papua Barat.

3.2.1. Paradigma Peninjauan

Istilah paradigma bisa digunakan dalam tiga cara dalam humaniora, yaitu untuk pelembagaan aktivitas intelektual, untuk pengelompokan yang luas dari pendekatan dan perspektif tertentu dalam studi subjek apapun, dan untuk menggambarkan berbagai strategi peninjauan, misalnya paradigma positif, interpretatif atau kritis (Grix, 2010). Meskipun beberapa penelaah masih memperdebatkan masalah konseptual paradigma peninjauan dan beberapa kerancuan yang muncul (Rosemary, *et al.*, 1987).

Tinjauan ini bertujuan untuk memecahkan masalah dengan menggali masalah yang ada menggunakan berbagai sumber informasi, kemudian ditelaah. Masalah nyata dari kesenjangan mutu dan kualitas antara sekolah negeri dengan swasta yang terjadi diidentifikasi dengan menggunakan berbagai sumber informasi yang terkait dengan masalah itu sebagai acuan (Heinanen, *et al.*, 2012). Tinjauan ini juga memberikan telaah mendalam, lengkap, dan teliti tentang manajemen kepemimpinan kepala sekolah dasar swasta (Polit; D.F. & Hungler; B.P., 1999) untuk mendapatkan pokok masalah yang muncul.

Paradigma yang digunakan dalam tinjauan ini adalah paradigma kritis. Paradigma kritis itu sendiri menekankan pengetahuan bukan

berdasarkan hukum dan prosedur yang baku, tetapi membongkar ideologi yang sudah ada (Muslim, 2016; Darono, 2013).

3.2.2. Tindak Lanjut Pendalaman

Tinjauan ini menggunakan strategi kombinasi kuantitatif dan kualitatif (*Mixed Methods Research*) (Johnson, *et al.*, 2007). Tinjauan dengan strategi kombinasi menawarkan penulis kesempatan yang signifikan untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai masalah yang kompleks daripada menggunakan informasi (data) kuantitatif atau kualitatif saja. Penelaah yang menggunakan strategi kombinasi harus merencanakan tinjauannya dengan hati-hati dari perspektif kualitatif, kuantitatif, dan strategi kombinasi (Halcomb. E.J., & Hickman. L., 2015).

Tinjauan dengan menggunakan studi kasus memungkinkan eksplorasi yang mendalam dan beragam dari masalah kehidupan nyata yang kompleks. Nilai strategi studi kasus diakui secara luas dalam bisnis, hukum, dan kebijakan (Crowe, *et al.*, 2011). Tinjauan ini menggunakan strategi studi kasus, yaitu strategi dalam peninjauan yang digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan beragam mengenai tentang masalah kehidupan nyata yang kompleks (Baxter. P., & Jack. S, 2008). Ini adalah skema peninjauan mapan yang banyak digunakan dalam berbagai disiplin ilmu, terutama ilmu sosial (Crowe, *et al.*, 2011).

3.2.3. Lapangan Pelaksanaan

Lokasi peninjauan berada di Papua Barat yang merupakan provinsi pemekaran dari Provinsi Papua. Papua Barat terdiri atas 12 kabupaten, 1 kota, dan 218 distrik/kecamatan. Provinsi Papua Barat (papuabarat.bps.go.id, 2021) dipilih sebagai lokasi peninjauan berdasarkan alasan keberadaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong. Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong ditugaskan oleh Kemenristekdikti untuk memberikan bimbingan kepada kepala sekolah di Papua Barat dan Sumatra Utara. Penulis sendiri adalah penanggung jawab dan pimpinan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.

Yang menjadi elemen penindaklanjutan (subjek peninjauan) adalah seluruh kepala sekolah swasta di Papua Barat yang meliputi jenjang pendidikan SD, SMP, dan SMA. Berdasarkan adanya sekolah yang tidak

dapat dijadikan representasi (sampel) peninjauan karena letak geografis dan medan Papua Barat, maka digunakan prosedur *Stratified Random Sampling* (Pirzadeh, *et al.*, 2011; Iliyasa & Etikan, 2022) untuk setiap jenjang pendidikan. Prosedur ini digunakan untuk mendapatkan keterwakilan secara pasti dari jenjang pendidikan, jenis yayasan, demografi wilayah, dan kepentingan lainnya. Distribusi representasi (sampel) yang digunakan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Sebaran Representasi Peninjauan

KABUPATEN/KOTA	SD Sederajat	SMP Sederajat	SMA Sederajat	SMK	TOTAL
Kab. Fak-Fak	3	3	3	1	10
Kab. Kaimana	3	3	3	1	10
Kab. Teluk Wondama	3	3	3	1	10
Kab. Teluk Bintuni	3	3	0	1	7
Kab. Manokwari	3	3	3	0	9
Kab. Sorong Selatan	3	3	3	1	10
Kab. Sorong	3	3	3	2	11
Kab. Raja Ampat	3	3	3	3	12
Kab. Tambrau	3	3	3	2	11
Kab. Maybrat	3	2	1	2	8
Kab. Pegunungan Arfak	3	2	0	0	5
Kab. Manokwari Selatan	2	0	0	0	2
Kota Sorong	3	3	3	3	12
JUMLAH	38	34	28	17	117

Berdasarkan tabel di atas, besar representasi (sampel) yang digunakan sebanyak 2305 informan dengan pembagian 646 informan pada jenjang SD, 714 informan di SMP, 588 informan di SMA, dan 357 informan pada jenjang SMK. Setiap sekolah diwakili oleh 1 informan yang merupakan kepala sekolah, 5 informan staf (kecuali jenjang SD hanya diwakili oleh 1 informan staf karena kekurangan tenaga staf di SD swasta di Papua Barat), 5 informan guru, dan 5 informan adalah orang tua siswa/masyarakat.

3.2.4. Pengintegrasian Informasi

Tinjauan ini merupakan proyek tinjauan partisipatif berbasis sekolah untuk mendeskripsikan dan menggali masalah kemampuan

manajemen kepala sekolah. Strategi yang digunakan dalam peninjauan menekankan perspektif dan refleksi penulis dalam konteks alamiahnya untuk mengeksplorasi bagaimana orang memahami makna sosial dari lingkungan hidup, mencoba mengamati, mendengarkan, dan menelaah masyarakat di kehidupan nyata (Atkinson & Hammersley, 1994; Bogdan & Biklen, 1998). Adapun pengintegrasian informasi menggunakan observasi partisipan dan penyebaran kuesioner secara online.

Kuesioner berisi pertanyaan terbuka mengenai capaian manajemen kepemimpinan kepala sekolah terhadap standar indikator manajemen kepala sekolah untuk sekolah bermutu dan berkualitas. Kuesioner dibagikan kepada beberapa perwakilan dari masing-masing komponen sekolah, yaitu komponen kepala sekolah, komponen guru, komponen staf, komponen siswa, serta komponen *stakeholder* dan masyarakat/orang tua siswa.

Untuk setiap komponen yang terlibat di sekolah, kecuali kepala sekolah itu sendiri dan staf, setiap komponen diambil 5 informan, sehingga setiap sekolah melibatkan 17 informan, yaitu 1 informan kepala sekolah, 1 informan staf, 5 informan guru, 5 informan siswa, dan 5 informan *stakeholder*/masyarakat/orang tua siswa. Berdasarkan fakta lapangan, tidak semua sekolah mempunyai tenaga staf administrasi, terutama pada jenjang SD, sehingga perwakilan staf hanya 1 responden, dengan asumsi sekolah memiliki setidaknya satu staf yang bertanggung jawab untuk administrasi.

Kuesioner berisi beberapa pertanyaan yang memandu perspektif informan untuk menilai kinerja manajemen kepala sekolah terhadap kesesuaian tindakan manajemen dalam mencapai indikator manajemen kepala sekolah untuk sekolah bermutu dan berkualitas. Telaah kuantitatif dilakukan untuk memeringkat indikator sesuai *Response Index* (RI).

Indikator manajemen kepemimpinan kepala sekolah menggunakan gabungan teori (Taylor, M. J., 2006). Adapun teori yang dimaksud adalah sebagai berikut (Sallis, E., 2005).

1. Kepemimpinan yang kuat serta mempunyai visi dan misi (IA);
2. Mempunyai nilai moral yang tinggi (IB);
3. Kemampuan untuk mencari dan mengorganisasi dukungan eksternal (IC);
4. Kemampuan Manajemen SDM (ID);

5. Kemampuan meningkatkan kualitas pendidikan dan berkesinambungan (IE);
6. Kemampuan menuju infrastruktur berteknologi, mendukung kenyamanan, dan berkelanjutan (IF); dan
7. Kemampuan manajemen pembelajaran seimbang dan relevan untuk mencapai siswa berprestasi (IG)

Kuesioner tertutup ini diberikan alternatif jawaban dengan pola skala Linker dari 1 sampai 5 yang mewakili sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju. Setiap indikator diwakili oleh sejumlah pertanyaan yang disesuaikan untuk memperoleh informasi dari informan mengenai penilaian dirinya terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Pemeriksaan (uji) kelayakan dilakukan terhadap kuesioner yang dibagikan, yakni meliputi reliabilitas, validitas, dan linearitas untuk menguji kelayakan kuesioner sebagai sarana tindak lanjut (instrumen) peninjauan sehingga layak dan informasi (data) yang diperoleh memenuhi standar kelayakan peninjauan (Sumbono, 2014). Pengujian ini dilakukan terhadap 20 informan dari sekolah yang tidak dijadikan representasi (sampel). Informan di luar representasi (sampel) yang digunakan juga representatif dari setiap jenjang sekolah dan memenuhi kriteria komponen yang representatif yaitu kepala sekolah, staf, guru, siswa, dan masyarakat masing-masing 4 informan.

Menurut Sallis (2005: 1-2) lembaga pendidikan memiliki banyak indikator kualitas yang baik, diantaranya yaitu nilai moral yang tinggi, hasil pemeriksaan yang sangat baik, dukungan dari orang tua, dunia usaha, dan masyarakat sekitar, sumber daya yang melimpah, penerapan teknologi terkini, kepemimpinan yang kuat dan terarah, kepedulian terhadap siswa, serta kurikulum yang berimbang dan menantang. Pandangan ini menjelaskan bahwa sekolah yang berkualitas dan baik harus memiliki nilai moral/ karakter yang tinggi, hasil ujian yang sangat baik, dukungan dari orang tua, dunia usaha, dan masyarakat setempat, sumber daya yang melimpah, implementasi teknologi terbaru, kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (visi), kepedulian dan perhatian bagi siswa, serta kurikulum yang seimbang dan relevan.

3.2.5. Skenario Penguraian Informasi

Telaah kuantitatif dilakukan terhadap informasi (data) kuesioner yang didapat dan ditarik kesimpulan dari setiap indikator dan setiap jenjang pendidikan. Pemeriksaan kuesioner dilakukan berdasarkan kepentingan untuk memahami bagaimana tindakan manajemen kepemimpinan kepala sekolah mengarah pada indikator sekolah berkualitas dan bermutu.

Pemeriksaan informasi (data) yang didapatkan untuk setiap tahap peninjauan dilakukan pemeriksaan rerata sederhana untuk mengetahui indikator mana yang memiliki nilai terendah dan tertinggi untuk menarik kesimpulan awal pada setiap tahapan peninjauan. Setiap tahap peninjauan dideskripsikan untuk memaparkan hasil peninjauan dalam bentuk tabel dan grafik yang memberikan informasi hasil peninjauan. Pemeriksaan yang dilakukan pada akhir peninjauan selama masa peninjauan yakni pemeriksaan korelasi antar indikator pada setiap jenjang pendidikan untuk mengetahui korelasi antar indikator dengan menggunakan rumus Pearson's R (Kim. L.L., *et al.*, 2020). Selain pemeriksaan (uji) ANOVA, juga dilakukan pemeriksaan korelasi (Sawyer, 2009; Blanca. M.J., *et al.*, 2017). Pemeriksaan korelasi dan ANOVA dilakukan menggunakan aplikasi SPSS *Pro 17 for windows*. Hal ini dilakukan guna memperoleh kejelasan dari seluruh tahap peninjauan agar sampai pada kesimpulan secara keseluruhan.

BAB 4

KEMAMPUAN MANAJEMEN PIMPINAN SEKOLAH SWASTA

Hasil telaah pemeriksaan sarana tindak lanjut (instrumen) dari informasi (data) yang diperoleh ditunjukkan pada tabel 4. Informasi yang ada pada tabel 4 menunjukkan bahwa sarana tindak lanjut layak digunakan dan memenuhi kriteria validitas, reliabel, linear, dan sebaran yang normal. Oleh karena itu, sarana tindak lanjut tersebut dapat digunakan dalam peninjauan.

Tabel 4. Perolehan Pemeriksaan Sarana Tindak Lanjut

Jenis Uji	Perumusan Uji	Nilai		Predikat Instrumen
		Uji	Standar Uji	
Validitas	Pearson Product moment	0,201-0,447	0,1918	Valid
Reliabilitas	Cronbach Alpha	0,833-0,072	0,05	Reliabel
Linieritas	Regresi linier sederhana	0,044-1,377	3,240	Linear

4.1. Peninjauan Jenjang Sekolah Dasar (SD)

Berdasarkan prosedur penentuan representasi (teknik sampling) yang digunakan, 38 sekolah dasar swasta dipilih menjadi elemen (objek) peninjauan. Dari 38 sekolah dasar tersebut diwakili oleh 646 informan untuk mewakili komponen informan yang diberikan kuesioner. Sebaran

informan ditunjukkan pada tabel 5. Hasil tabulasi informasi ditunjukkan pada tabel 6.

Tabel 5. Sebaran informan jenjang sekolah dasar swasta

Informan	Informan tiap Sekolah	Jumlah Informan Keseluruhan	Nilai Skor Kuesioner Maksimum
Kepala Sekolah	1	38	2850
Staf	1	38	2850
Guru	5	190	14250
Siswa	5	190	14250
Masyarakat	5	190	14250

Tabel 6. Perolehan Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner pada Jenjang Sekolah Dasar

Parameter (Indikator)	Kepala Sekolah	Staf	Guru	Siswa	Masyarakat	Rata-rata
IA	2113	2661	12784	10565	11621	7948,8
IB	2200	2414	13310	11000	12100	8204,8
IC	801	677	4846	4005	4405	2946,8
ID	701	839	4241	3505	3855	2628,2
IE	662	770	4005	3310	3641	2477,6
IF	1012	907	6123	5060	5566	3733,6
IG	616	620	3726	3080	3388	2286
Rata-rata	1157,86	1269,71	7005	5789,29	6368	4317,97

Tabel 5 menunjukkan indikator IA mempunyai jumlah dan rata-rata nilai kuesioner tertinggi (9690) untuk setiap sekolah dasar. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dasar swasta mempunyai jiwa kepemimpinan yang sangat kuat dan dikenal sebagai pelopor pendiri. Hal itu menunjukkan bahwa kemampuan manajemen kepala sekolah sangat tinggi. Begitu pula dengan nilai moral yang dimiliki oleh kepala sekolah dasar swasta secara umum sangat tinggi.

Kemampuan manajemen kepala sekolah dasar swasta di Papua Barat sesuai dengan pendapat masyarakat yang dikemukakan oleh Bryson. A., & Green. F. (2013) yang mengungkapkan bahwa beberapa komentator dan analis kebijakan berpendapat bahwa sekolah swasta memiliki praktik

kepemimpinan dan manajemen yang lebih unggul daripada sekolah negeri, meskipun kemudian Bryson. A., & Green. F. (2013) membantah pandangan ini berdasarkan hasil peninjauannya yang dilakukan di Inggris bahwa kepala sekolah negeri memiliki manajemen yang lebih baik dalam mengelola SDM daripada kepala sekolah swasta.

Kompetensi kepala sekolah dasar swasta dalam hal ketangguhan serta visi dan misi sekolah jelas dan terbukti secara fakta di lapangan bahwa sekolah dasar swasta di Papua Barat didorong oleh inisiatif yayasan swasta untuk mendirikan sekolah dengan tujuan mengembangkan orang-orang di daerah dengan kapasitas terbatas. Selan itu, terbukti juga bahwa kepala sekolah dasar swasta di Papua Barat mempunyai modal moral yang kuat berdasarkan aspirasi pribadi individu untuk membangun dan memenuhi panggilan jiwa untuk mengabdikan atas kepentingan umat manusia. Tindakan mereka tidak hanya dinilai dari sudut pandang upah yang diperoleh, melainkan kepuasan pribadi terhadap kepentingan masyarakat menjadi ukuran yang dipegang secara kuat. Isu kepemilikan moral kepala sekolah dasar swasta di Papua Barat juga sejalan dengan temuan peninjauan yang dilakukan oleh Cherkowski, *et al.* (2015) yang mengatakan bahwa memberikan contoh agensi moral penting untuk mendorong orang lain untuk melibatkan agensi moral demi kepentingan terbaik semua anak.

Adapun indikator keempat memiliki nilai kuesioner rendah. Situasi seperti ini menunjukkan kelemahan kepala sekolah dasar dalam mengelola isu-isu yang berkaitan dengan lingkungan eksternal sekolah. Kelemahan lebih muncul dalam mencari dukungan dan membuat jejaring dengan pihak eksternal. Padahal pihak eksternal juga berperan penting dalam pengembangan pendidikan di sekolah dasar. Dampak yang dialami adalah sulitnya pihak eksternal untuk berpartisipasi dan berkontribusi dalam pengembangan pendidikan akibat buruknya akses pendidikan (Everitt, 2018).

Kepala sekolah dasar swasta di Papua Barat memiliki kemampuan manajemen SDM yang cukup baik, dibuktikan dengan hasil kuesioner yang memiliki nilai di atas garis tengah nilai total maksimum tertinggi. Namun, masih bisa ditingkatkan lagi. Fenomena umum SD swasta di Provinsi Papua Barat adalah jumlah SD swasta yang umumnya tidak

memenuhi standar. Kekurangan SDM di sekolah dasar swasta di Papua Barat adalah masalah klasik. Kekurangan guru tidak hanya terjadi di sekolah dasar swasta, bahkan sekolah dasar negeri pun dinilai kurang (Tonu, 2021). Situasi ini berimplikasi pada manajemen SDM. Keadaan ini tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh kepala sekolah dasar swasta, namun bukan berarti kemampuan manajemen kepala sekolah tidak dapat menyelesaikannya.

Indikator yang terkait dengan kemampuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan berkelanjutan mendapat sekitar setengah dari skor jumlah maksimum total nilai. Pencapaian skor ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dasar di Papua Barat memiliki sumber daya kemampuan untuk meningkatkan mutu pendidikan berkelanjutan. Namun, karena beberapa keterbatasan, sumber daya ini tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya. Kendala tersebut di luar kemampuan secara teknis kepala sekolah dasar. Hambatan kepala sekolah dasar dalam meningkatkan mutu pendidikan berkelanjutan antara lain fasilitas yang kurang memadai dan rendahnya partisipasi lingkungan sekolah (Mukhtar, 2015). Kompetensi kepala sekolah juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lokasi sekolah, demografi sekolah, dan fasilitas sekolah (Kim, *et al.*, 2020).

Kepala sekolah dasar memiliki nilai di bawah nilai tengah dari jumlah total maksimum nilai kuesioner pada indikator kemampuan menuju infrastruktur berteknologi, mendukung kenyamanan dan berkelanjutan. Skor ini menunjukkan ketidakmampuan terbesar kepala sekolah dalam pengelolaan infrastruktur. Ketidakmampuan ini tidak hanya datang dari individu kepala sekolah, tetapi juga dari yayasan dan masyarakat. Selain ketidakmampuan yayasan sebagai pendiri sekolah dan kepedulian masyarakat secara umum, peran pemerintah dalam pemerataan pendidikan di sekolah swasta masih belum merata. Peran kepala sekolah yang tidak seimbang dalam pengadaan infrastruktur sekolah swasta dibandingkan dengan sekolah negeri menjadi tantangan tersendiri bagi kepala sekolah dasar swasta, yang pada gilirannya menambah beban manajemen bagi kepala sekolah dasar swasta. Meskipun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI menegaskan bahwa peran sekolah swasta masih penting dan dibutuhkan (Oebaidillah, 2019), dalam praktiknya pemerintah masih kurang memperhatikan sekolah swasta (Sutriyanto, 2019).

Indikator kemampuan manajemen pembelajaran seimbang dan relevan untuk mencapai siswa berprestasi menunjukkan rata-rata skor berada di tengah-tengah skor total maksimum. Posisi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dasar swasta di Papua Barat memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi belajar siswa melalui keseimbangan dan relevansi pembelajaran, namun hal tersebut belum terwujud secara maksimal. Adanya persoalan belum maksimalnya implementasi membuktikan adanya persoalan tersendiri. Hal ini perlu diinvestigasi secara terpisah dan mencari keterkaitan dengan indikator lain untuk mengetahui kemungkinan keterkaitan pengaruh antar indikator. Menurut temuan penelaah lain, faktor yang umum terjadi di sekolah swasta di Indonesia adalah kurangnya dana (NurHailal, 2022), kualitas dan kuantitas input siswa baru (Renesia, 2022), dan lokasi sekolah yang kurang strategis (Aji, 2018).

Dari penilaian tersebut dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dasar swasta di Provinsi Papua Barat pada dasarnya memiliki potensi sebagai kepala sekolah untuk meningkatkan sekolahnya menjadi sekolah yang siap bersaing dan berkualitas, namun ada beberapa faktor eksternal dan internal yang dapat dianggap sebagai hambatan untuk menerapkan kemampuan ini. Beberapa kendala tersebut berada di luar jangkauan mereka, sehingga perlu dicari solusi alternatifnya. Hal ini menuntut kepala sekolah dasar swasta memiliki sikap inovatif sendiri. Di samping itu, juga harus mampu memanfaatkan peluang yang dapat dijadikan solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Peluang ini akan muncul apabila kepala sekolah memiliki konektivitas yang baik dan sehat dengan berbagai pihak eksternal.

4.2. Peninjauan Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)

Berdasarkan perolehan penentuan representasi (teknik sampling) yang digunakan, 34 SMP swasta dipilih menjadi elemen (objek) peninjauan. Dari 34 SMP swasta tersebut, 714 informan mewakili komponen informan yang diberikan kuesioner. Sebaran informan ditunjukkan pada tabel 7. Dan hasil tabulasi informasi ditunjukkan pada tabel 8.

Tabel 7. Sebaran Informan Jenjang Sekolah Menengah Pertama

Informan	Informan tiap Sekolah	Jumlah Informan Keseluruhan	Nilai Skor Kuesioner Maksimum/Jenis Informan
Kepala Sekolah	1	34	2550
Staf	5	170	12750
Guru	5	170	12750
Siswa	5	170	12750
Masyarakat	5	170	12750

Tabel 8. Perolehan Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama

Parameter(Indikator)	Kepala Sekolah	Staf	Guru	Siswa	Masyarakat	Rata-rata
IA	2313	12007	10084	12220	11228	9570,4
IB	2411	11272	11040	12114	11722	9711,8
IC	1752	6026	7119	9058	9899	6770,8
ID	1221	8788	10788	11291	10012	8420
IE	7110	9217	9217	10616	11200	9472
IF	1108	4615	4010	8120	9901	5550,8
IG	666	6201	5201	9971	8911	6190
Rata-rata	2368,7	8303,7	8208,4	10484,3	10410,4	7955,1

Tabulasi informasi (data) hasil kuesioner SMP menunjukkan bahwa pada indikator satu dengan indikator dua memiliki kemiripan. Kemiripan lainnya adalah pada indikator tiga dengan indikator enam. Selain itu juga ada kemiripan pada indikator empat, indikator lima dan indikator tujuh. Pola kemiripan informasi (data) ini menunjukkan bahwa ada kaitan antar indikator yang berada pada kemiripan tersebut.

Skor indikator satu dengan indikator dua hampir sama, dan keduanya berada pada level mendekati nilai maksimum. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah SMP swasta di Papua Barat mempunyai jiwa kepemimpinan yang kuat, memiliki visi dan misi, serta memiliki nilai moral yang tinggi. Hal ini didukung oleh fakta bahwa pada dasarnya kepala sekolah SMP swasta di Papua Barat mempunyai kemampuan yang sama dengan kepala sekolah SMP negeri. Tentu saja, ada usaha pemerataan kemampuan manajemen kepala sekolah SMP swasta maupun negeri. Menurut laporan pemantauan yang dipublikasikan oleh

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, beberapa upaya sudah dilakukan untuk kepentingan itu (Maediaindonesia, 2019)

4.3. Peninjauan Jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA)

Berdasarkan prosedur penentuan representasi (teknik sampling) yang digunakan, 28 SMA swasta dipilih sebagai elemen (objek) peninjauan. Dari 28 sekolah SMA swasta tersebut 588 informan mewakili komponen informan yang diberikan kuesioner. Sebaran informan ditunjukkan pada tabel 9. Dan hasil tabulasi informasi (data) ditunjukkan pada tabel 10.

Tabel 9. Sebaran Informan Jenjang Sekolah Menengah Atas

Informan	Informan tiap Sekolah	Jumlah Informan Keseluruhan	Nilai Skor Kuesioner Maksimum/Jenis Informan
Kepala Sekolah	1	28	2100
Staf	5	140	10500
Guru	5	140	10500
Siswa	5	140	10500
Masyarakat		140	10500
at	5		

Tabel 10. Perolehan Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner pada Jenjang Sekolah Menengah Atas

Parameter (Indikator)	Kepala Sekolah	Staf	Guru	Siswa	Masyarakat	Rata-rata
IA	5655	9079	9900	8909	9655	8639,6
IB	5422	8804	9101	9500	9422	8449,8
IC	4591	7088	8474	6010	8591	6950,8
ID	3988	6890	8723	7100	7988	6937,8
IE	2909	7100	8042	7040	6909	6400
IF	2200	7661	7339	7249	6200	6129,8
IG	2401	6011	6880	6490	6401	5636,6
Rata-rata	3880,9	7519	8351,3	7471,1	7880,9	7020,6

Tabel tabulasi informasi (data) hasil kuesioner SMA di atas menunjukkan bahwa indikator satu dengan indikator dua memiliki kemiripan. Kemiripan lain juga terlihat pada indikator tiga dengan

indikator empat, indikator lima dengan indikator enam. Pola kemiripan ini menunjukkan bahwa ada kaitan antar indikator yang berada pada kemiripan tersebut.

Skor indikator satu dengan indikator dua hampir mirip dan keduanya berada pada level di atas 75% dari nilai maksimum. Ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah SMA swasta di Papua Barat mempunyai kemampuan pada kepemimpinan yang kuat, memiliki visi dan misi, serta memiliki nilai moral yang tinggi.

Selain itu, secara umum nilai rata-rata seluruh indikator di atas 50% dari nilai maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum kemampuan kepala sekolah SMA dapat dikatakan cukup. Namun, dengan pengecualian indikator tujuh (IG), skornya lebih dari 60% dari nilai maksimum. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah SMA swasta di Papua Barat sudah dapat dikatakan cukup mengakomodir semua indikator yang menjadi tanda keberhasilan menuju sukses bersaing. Namun ini bukanlah pernyataan yang menggambarkan keberhasilan mutlak. Keberhasilan mutlak untuk menuju manajemen kepala sekolah dalam membawa sekolahnya untuk siap bersaing minimal sudah menunjukkan skor indikator 75% nilai maksimum.

Kurangnya menuju skor 75% nilai tertinggi menunjukkan bahwa ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki. Indikator yang perlu diperbaiki yaitu indikator IC, ID, IE, dan IF. Indikator IC berkaitan dengan kemitraan sekolah dengan pihak luar di mana sekolah SMA swasta di Papua Barat yang masih dinilai kurang mampu bersaing. Anggapan ini mengarah pada beberapa aspek, salah satunya adalah kemampuan atau dukungan dari kepala sekolah. Salah satu aspek ini juga didukung oleh hasil peninjauan yang dilakukan oleh Centre for Education Statics and Evaluation Australia, yang menyatakan bahwa kemitraan yang berhasil adalah didukung oleh pemimpin sekolah, menghindari pendekatan defisit, memiliki fokus yang kuat pada pembelajaran siswa, ditandai dengan kepercayaan timbal balik dan saling menguntungkan, memerlukan pembangunan struktur pendukung baru dan perlu sumber daya yang memadai (NSW-Goverment, 2013). Kerja sama antara sekolah swasta dengan pihak eksternal juga tidak didukung oleh aspek perumusan manajemen itu sendiri dari pihak sekolah (Krismanda. M.A, Ismanto. B, & Iriani. A, 2017). Pemimpin sekolah

mengalami kesulitan membangun dan memelihara hubungan eksternal (Beabout, B. R, 2010). Kemitraan antara sekolah dengan pihak eksternal penting untuk mengimbangi kekurangan dan memberikan kesempatan kepada siswa, sehingga membutuhkan pemahaman yang luas dan harus dipertahankan (Spruill, 2017).

Indikator ID memperoleh skor 6937,8 yang menunjukkan bahwa indikator tersebut masih bisa dikategorikan cukup dan perlu perbaikan. Perbaikan pada indikator ini berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Skor ID tersebut menunjukkan bahwa manajemen SDM yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA swasta di Papua Barat belum maksimal. Padahal manajemen SDM dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan sukses. Sumber Daya Manusia (SDM) berperan penting dalam setiap kegiatan suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Sumber Daya Manusia (SDM) harus dikelola dengan baik sesuai fungsinya supaya SDM tersebut dapat menjalankan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Ini adalah aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh sebab itu, fungsi-fungsi dalam manajemen SDM harus dilakukan secara optimal agar kebutuhan yang berkaitan dengan tujuan individu, organisasi/lembaga, organisasi atau lembaga dapat terpenuhi. Di samping itu, melalui prosedur pengelolaan SDM yang baik diharapkan dapat mengatasi kekurangan dan permasalahan terkait daya saing yang dihadapi Indonesia (Tanjung, 2020; Butler, 1999; Rafiei & Davari, 2015).

Indikator IE memperoleh skor 6400, ini lebih rendah dari ID, namun masih dapat dikategorikan skor 50% skor tertinggi. Upaya yang perlu dilakukan yaitu meningkatkan kemampuan manajemen kepala sekolah sebagai pemimpin SMA swasta di Papua Barat. Berdasarkan peninjauan sebelumnya, ada kondisi yang dapat dikategorikan sebagai penghambat, seperti kurangnya sumber daya, termasuk waktu, akses ke peralatan dan dukungan teknis, dan kurangnya keterampilan dan pengetahuan teknologi, khususnya dalam pedagogi dan manajemen kelas, serta hambatan kelembagaan, termasuk kepemimpinan, penjadwalan kelas, dan perencanaan sekolah, adalah beberapa hambatan umum penggunaan teknologi dalam pendidikan (Ryan, 2018).

(Sharma, 2003) menyampaikan hasil konferensi dunia tentang pendidikan. Menurutnya, hambatan yang paling menonjol dalam penggunaan TIK dalam pendidikan adalah alokasi dana yang tepat, tingkat pengetahuan guru, kebijakan pemerintah, dan kesenjangan antara berbagai bagian masyarakat. Sharma juga merekomendasikan penggunaan radio FM, pelajaran televisi, telekonferensi dan pemantauan proyek TIK secara berkelanjutan untuk mengatasi masalah ini. Hambatan tersebut diklasifikasikan menjadi beberapa tingkat yaitu hambatan tingkat guru, tingkat sekolah, dan tingkat sistem (Padmavathi, 2013).

Hambatan utama implementasi TIK mencakup kurangnya infrastruktur dan sumber daya, hambatan politik, kurangnya kurikulum digital yang jelas, waktu dan perencanaan yang buruk, hambatan komunikasi, biaya implementasi yang tinggi, kekurangan guru, korupsi, ketakutan akan masalah moral, dan munculnya kejahatan (Chris, 2015). Umumnya, hambatan pada pengadaan dan penggunaan teknologi dalam pendidikan terjadi di negara berkembang (Schmitz, *et al.*, 2022), termasuk Indonesia. Hal ini juga didukung oleh Ahmad (2021) yang mengatakan bahwa kendala yang dihadapi oleh sekolah dalam mempersiapkan perbaikan sarana dan prasarana, antara lain masalah yang muncul secara tidak terduga dan memerlukan perbaikan segera pada sarana tersebut, minimnya pengetahuan penggunaan sarana dan prasarana sekolah, bermitra dengan pihak luar yang seringkali kurang peka, dan perbedaan budaya antar individu dalam penggunaan sarana dan prasarana.

Hambatan yang beragam ini mengharuskan kepala sekolah swasta mengambil tindakan manajerial untuk memenuhi kebutuhan sektor pendidikan akan teknologi, khususnya agar sekolah swasta mampu bersaing. Kebutuhan akan kolaborasi merupakan upaya yang dapat diusulkan sebagai tindakan alternatif untuk memenuhi kebutuhan teknologi dalam dunia pendidikan. Ini karena memenuhi kebutuhan teknologi tidak berdiri sendiri, tetapi mencakup serangkaian perangkat yang terstruktur secara global.

Indikator yang skor rata-ratanya di bawah 50% skor tertinggi adalah GI, yakni hanya 5636,6. Skor IF yang rendah menunjukkan bahwa kompetensi pengelolaan pembelajaran seimbang dan relevan untuk mencapai siswa berprestasi oleh kepala sekolah SMA swasta di Papua

Barat. Hambatan dapat berasal dari kurangnya pelatihan guru, yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan semua siswa, mengingat keragaman siswa merupakan masalah, hambatan fisik, dan kurang dimanfaatkannya sumber daya yang ada, dan respons pendidikan yang kurang dalam strategi organisasi dan didaktik yang tidak bertanggung jawab atas kurikulum yang adil dan inklusif untuk semua siswa (Sánchez, *et al.*, 2019). Bagi kepala sekolah SMA swasta di Papua Barat, penting untuk menjadi prioritas dalam manajemen tindakannya untuk memajukan sekolah.

4.4. Peninjauan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Berdasarkan prosedur penentuan representasi (teknik sampling) yang digunakan, 17 SMK swasta dipilih sebagai elemen (objek) peninjauan. Dari 17 SMK swasta tersebut 357 informan mewakili komponen informan yang diberikan kuesioner. Sebaran informan ditunjukkan pada tabel 11. Dan hasil tabulasi informasi (data) ditunjukkan pada tabel 12.

Tabel 11. Sebaran Informan Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan

Informan	Informan tiap Sekolah	Jumlah Informan Keseluruhan	Nilai Skor Kuesioner Maksimum/Jenis Informan
Kepala Sekolah	1	17	1275
Staf	5	85	6375
Guru	5	85	6375
Siswa	5	85	6375
Masyarakat	5	85	6375

Tabel 12. Perolehan Rata-Rata Berdasarkan Hasil Kuesioner pada Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan

Parameter (Indikator)	Kepala Sekolah	Staf	Guru	Siswa	Masyarakat	Rata-rata
IA	1121	6010	6101	6089	5998	5063,8
IB	1078	6100	6012	5902	5880	4994,4
IC	902	5907	5933	5988	5170	4780
ID	899	5992	5878	5820	5991	4916
IE	920	5832	5799	5911	5999	4892,2
IF	878	5800	5702	5799	5305	4696,8

Parameter (Indikator)	Kepala Sekolah	Staf	Guru	Siswa	Masyarakat	Rata-rata
IG	807	5709	5692	5824	5733	4753
Rata-rata	943,6	5907,1	5873,9	5904,7	5725,1	4870,9

Dari tabel 12, terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai di atas 50% dari nilai tertinggi bahkan bisa di atas 75% nilai tertinggi. Tingginya nilai skor yang diperoleh menunjukkan bahwa manajemen pimpinan kepala sekolah SMK swasta di Papua Barat telah memenuhi kriteria untuk menjadikan sekolahnya mampu bersaing dengan SMK negeri. Kemampuan manajemen kepala sekolah SMK telah ditingkatkan melalui program Peningkatan Kapabilitas Manajerial Berbasis Industri bagi Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tahun 2021. Program ini bahkan bekerja sama dengan lima perguruan tinggi mitra. Program itu sendiri mempunyai tiga tujuan utama, yaitu meningkatkan kemampuan pimpinan lembaga pendidikan SMK, meningkatkan kemampuan wirausahawan, dan kemampuan membangun ekosistem pendidikan (Kemendikbu, 2021). Program tersebut sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan dalam rangka Peningkatan dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia. Presiden telah memberikan instruksi kepada jajaran Kementerian dan Lembaga untuk merevitalisasi SMK sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangannya masing-masing (Kemendikbud, 2020).

Program Peningkatan Kapabilitas Manajerial Berbasis Industri ini berkontribusi pada keseragaman kemampuan kepala sekolah SMK swasta dan negeri di Papua Barat. Hal ini mempunyai nilai positif dalam mengurangi kesenjangan antara sekolah swasta dengan sekolah negeri. Sayangnya, hal tersebut tidak dilakukan untuk kepala sekolah SMA, SMP, dan SD sehingga masih ada kesenjangan kemampuan manajemen kepala sekolah di sekolah-sekolah tersebut.

Hal ini didukung oleh hasil peninjauan yang dilakukan oleh Ikhsan. S., & Anisykurlillah. I. (2010) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK negeri maupun kepala sekolah SMK swasta mempunyai kriteria sangat ideal, kurikulum dan program pengajaran memiliki kriteria optimal, staf memiliki kriteria ideal, siswa memiliki kriteria ideal dan sarana prasarana telah kriteria yang sangat optimal. Kemampuan

manajemen kepala sekolah SMK swasta akan memberikan dampak positif terhadap kinerja guru (Hasim S., M. & Amiruddin, 2019), iklim/ekosistem sekolah (Astuti, 2018), secara parsial memengaruhi terhadap kepuasan kerja guru (Suhardi, 2019).

Fakta informasi (data) juga menunjukkan bahwa pemerintah berhasil dalam pemerataan SMK swasta dengan negeri. Keberhasilan ini sangat signifikan dengan adanya program yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada masa pemerintahan Joko Widodo, terutama pada periode kedua. Konsep pemerintah tentang SMK menjadikan SMK swasta memiliki kemampuan yang seimbang dengan SMK negeri.

4.5. Keterkaitan Parameter

Informasi (data) yang diperoleh dari setiap jenjang sekolah ditunjukkan pada tabel 13 dan gambar 3 untuk menggambarkan perbedaan secara visual antar jenjang sekolah. Informasi tersebut diperoleh dengan cara membagi skor setiap indikator di setiap jenjang sekolah dengan jumlah informan setiap jenjang sekolah. Hasil bagi tersebut diperoleh nilai rata-rata yang mewakili setiap indikator di setiap jenjang sekolah dan dilakukan perbandingan dengan nilai maksimum untuk setiap indikator. Perhitungan ini dilakukan karena setiap jenjang sekolah memiliki jumlah informan yang berbeda dan jumlah sekolah yang digunakan sebagai representasi (sampel) peninjauan juga berbeda. Perhitungan ini diharapkan dapat memperoleh nilai keseimbangan untuk setiap jenjang sekolah dan jumlah sekolah yang menjadi representasi (sampel), sehingga nilai yang ditampilkan adalah nilai yang berimbang dan tetap memenuhi standar perhitungan matematis.

Tabel 13. Rata-Rata Parameter Setiap Jenjang Sekolah

Parameter (Indikator)	SD	SMP	SMA	SMK	Rata-rata
IA	67,02	73,47	70,92	70,92	70,58
IB	68,01	71,85	69,95	69,95	69,94
IC	47,42	59,11	66,95	66,94	60,10
ID	58,96	58,99	68,85	68,85	63,92
IE	66,33	54,42	68,52	68,52	64,45
IF	38,87	52,12	65,78	65,78	55,64

Parameter (Indikator)	SD	SMP	SMA	SMK	Rata-rata
IG	43,35	47,93	66,57	66,57	56,10
Rata-rata	55,71	59,69	68,22	68,22	

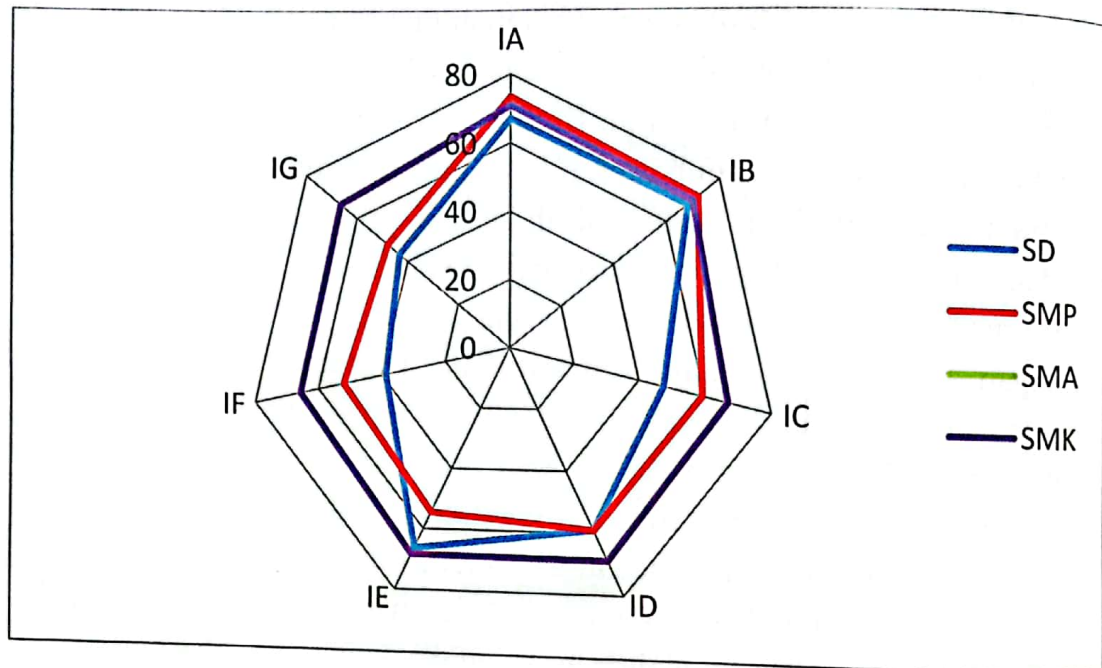
Berdasarkan tabel 13, maka dapat diambil pengelompokan menurut nilai skor yang diperoleh, yaitu untuk jenjang SD dan SMP sebagian indikator masih di bawah 75% nilai maksimum, sedangkan untuk SD ada empat indikator saja yang mencapai 75% nilai maksimum, tiga indikator lainnya masih di bawah. Bahkan di SD ada satu indikator yang mempunyai skor rata-rata di bawah nilai tengah dari nilai maksimum. Dan nilai rata-rata seluruh indikator masih di bawah 75% nilai maksimum. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah SD swasta masih memerlukan perbaikan dalam hal mencari dan mengorganisasi dukungan eksternal, menuju infrastruktur berteknologi, mendukung kenyamanan dan berkelanjutan dan pembelajaran seimbang dan relevan untuk mencapai siswa berprestasi.

Pada jenjang SMP, ada tiga indikator yang nilai rata-ratanya di bawah 75% nilai maksimum, sedangkan indikator lainnya telah mencapai 75% nilai maksimum. Hal ini menunjukkan bahwa pada jenjang SMP perlu adanya perbaikan manajemen kepala sekolah, yaitu peningkatan kualitas pendidikan dan berkelanjutan, menuju infrastruktur berteknologi, mendukung kenyamanan dan berkelanjutan dan pembelajaran seimbang dan relevan untuk mencapai siswa berprestasi.

SMA swasta dan SMK swasta memperoleh skor di atas 50% nilai maksimum untuk semua indikator. Dua jenjang sekolah ini mempunyai skor yang hampir sama pada setiap indikator, sehingga penampilan pada grafik radar adalah sama, seperti yang ditunjukkan oleh gambar 3. Kondisi ini menunjukkan bahwa untuk sekolah jenjang atas, kepala sekolah sudah melakukan manajemen kepemimpinan sekolah yang mengarah untuk siap bersaing dengan sekolah negeri. Kondisi ini juga tercermin pada SMK swasta di Papua Barat yang memiliki jurusan berbeda dengan SMK negeri, sehingga dari segi ini calon siswa memilih SMK bukan lagi berdasarkan penyelenggara swasta atau negeri, namun lebih mengutamakan jurusan yang sesuai dengan minatnya.

Demikian pula SMA swasta di Papua Barat yang memiliki jumlah siswa kurang lebih sama. Kesamaan ini menunjukkan bahwa calon siswa

SMA termotivasi tidak hanya oleh penyelenggara sekolah swasta atau negeri, melainkan juga termotivasi oleh aspek lain. Fakta juga menunjukkan bahwa SMA swasta memiliki akreditasi yang sama dengan SMA negeri, bahkan ada SMA swasta di Papua Barat yang bisa masuk dalam daftar sekolah favorit atau sekolah unggulan.



Gambar 3. Tabulasi informasi hasil olah berdasarkan perbandingan nilai skor maksimum setiap parameter pada masing-masing jenjang sekolah

Distribusi informasi (data) setiap indikator dapat dilihat pada gambar 3. Indikator IA dan IB pada dasarnya hampir sama untuk semua jenjang sekolah. Masing-masing skor pada setiap jenjang sekolah berada pada titik di atas 75% nilai maksimum. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kepemimpinan yang kuat, memiliki visi dan misi, serta memiliki nilai moral yang tinggi. Sementara untuk indikator IC, semakin rendah jenjang sekolah menunjukkan adanya penurunan. Penurunan ini membuktikan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mencari dan mengorganisasi dukungan eksternal untuk jenjang SD swasta dan SMP swasta masih perlu diperkuat. Kondisi ini juga tercermin dalam indikator IF dan indikator IG. Oleh karena itu, kepala sekolah swasta perlu bekerja keras untuk meningkatkan kemampuan menuju infrastruktur berteknologi,

mendukung kenyamanan dan berkelanjutan, serta kemampuan manajerial pembelajaran seimbang dan relevan untuk mencapai siswa berprestasi.

Indikator ID pada jenjang SMA dan SMK mempunyai skor yang sama, begitu pula jenjang SD dan SMP memiliki skor sama. Sama halnya dengan indikator IC dan IF dan IG, indikator tersebut juga memerlukan peningkatan kemampuan manajemen kepala sekolah SD swasta dan SMP swasta guna meningkatkan kemampuan manajemen SDM atau mengatasi permasalahan terkait SDM.

Adapun indikator IE memiliki sedikit perbedaan. Skor IE untuk SD swasta memiliki skor lebih tinggi daripada skor SMP swasta. Perbedaan ini menunjukkan kepala sekolah SD memiliki kemampuan manajemen yang lebih baik untuk meningkatkan mutu pendidikan dan berkesinambungan. Bahkan skor yang diperoleh SD hampir sama dengan kemampuan manajemen kepala sekolah SMA dan SMK. Skor yang diperoleh menunjukkan sudah berada pada titik di atas 75% nilai maksimum. Indikator IE yang masih perlu ditingkatkan adalah pada kepala sekolah SMP.

Berdasarkan informasi (data) tabel 13 dan gambar 3, dilakukan perhitungan statistik untuk memperoleh hubungan antar indikator, yang ditunjukkan pada tabel 14. Berdasarkan tabel 14 dapat dikatakan bahwa pada varian jenjang sekolah adalah homogen, sementara pada varian skor tidak homogen. Hal ini dapat dijelaskan dengan hasil perhitungan homogenitas menggunakan aplikasi SPSS, di mana varian jenjang sekolah memiliki hasil 1,000 dan varian skor memiliki hasil 0,002. Dibandingkan dengan nilai signifikansi 0,05, nilai 1,000 lebih besar sementara nilai 0,002 lebih kecil. Artinya, hasil hitung 1,000 pada varian jenjang sekolah adalah homogen, sedangkan untuk nilai 0,002 lebih kecil dari 0,05 maka skor dinyatakan tidak homogen.

Tabel 14. Perolehan Pemeriksaan Homogenitas Variansi Menggunakan SPSS for Windows Pro 17

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
sekolah	.000	6	21	1.000
skor	5.363	6	21	.002

Hasil hitung pemeriksaan (uji) ANOVA diperoleh keputusan (Tabel 15) baik jenjang sekolah atau skor rata-rata informan dapat dinyatakan keduanya memiliki rata-rata yang sama. Keputusan ini berdasarkan hasil pemeriksaan yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi 1,000 dan 0,098. Kedua nilai ini berada di atas nilai alpha sebesar 0,05. Hasil pemeriksaan (uji) homogenitas dan ANOVA menunjukkan bahwa jenjang sekolah bukan suatu masalah. Justru, masalah ada pada skor untuk setiap indikator. Untuk memperkuat bukti statistik, dilakukan pemeriksaan (uji) homogenitas (tabel 16 dan tabel 17). Berdasarkan pemeriksaan ini juga diperoleh fakta yang memperkuat bahwa nilai uji homogenitas antara indikator dengan jenjang sekolah semuanya mempunyai nilai yang sama, sedangkan nilai homogenitas antara indikator dengan skor tampak berbeda.

Tabel 15. Perolehan Pemeriksaan Anova Menggunakan SPSS for Windows Pro 17

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
sekolah	Between Groups	.000	6	.000	.000	1.000
	Within Groups	35.000	21	1.667		
	Total	35.000	27			
skor	Between Groups	874.815	6	145.803	2.088	.098
	Within Groups	1466.697	21	69.843		
	Total	2341.513	27			

Fakta ini menjadi pedoman untuk memperdalam keterkaitan antara satu indikator dengan indikator berikutnya berdasarkan perbedaan skor. Uji statistik untuk mengetahui hubungan antara indikator dengan indikator lainnya dilakukan dengan menggunakan uji korelasi parsial. Uji korelasi parsial digunakan untuk mengetahui derajat korelasi antar indikator. Oleh karena itu, berdasarkan perbandingan dengan indikator lain, sebab dan akibat dari masing-masing skor indikator dapat dipelajari lebih dalam.

Tabel 16. Perolehan Pemeriksaan Homogeneous Berdasarkan Jenjang Sekolah Menggunakan SPSS for Windows Pro 17

sekolah
Tukey B^a

indikator	N	Subset for alpha = 0.05
		1
IA	4	2.5000
IB	4	2.5000
IC	4	2.5000
ID	4	2.5000
IE	4	2.5000
IF	4	2.5000
IG	4	2.5000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 4,000.

Tabel 17. Perolehan Pemeriksaan Homogeneous Berdasarkan Skor Menggunakan SPSS for Windows Pro 17

skor
Tukey B^a

indikator	N	Subset for alpha = 0.05
		1
IF	4	55.6375
IG	4	56.1050
IC	4	60.1050
ID	4	63.9125
IE	4	64.4475
IB	4	69.9400
IA	4	70.5825

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 4,000.

Keterkaitan hubungan atau koefisien korelasi antar unsur pemengaruh (variabel) dapat dikelompokkan sebagai berikut (Sujarweni, 2014).

- Nilai koefisien korelasi 0,00 - 0,20 menandakan hubungan sangat lemah;
- Nilai koefisien korelasi 0,21 - 0,40 menandakan hubungan lemah;
- Nilai koefisien korelasi 0,41 - 0,70 menandakan hubungan kuat;
- Nilai koefisien korelasi 0,71 - 0,90 menandakan hubungan sangat kuat;
- Nilai koefisien korelasi 0,91 - 0,99 menandakan hubungan kuat sekali; dan
- Nilai koefisien korelasi 1,00 menandakan hubungan sempurna.

Hasil pemeriksaan (uji) korelasi parsial menggunakan SPSS ditunjukkan pada tabel 18. Dilihat dari tabel 18, hampir semua indikator memiliki hubungan sangat kuat hingga kuat sekali, yang dibuktikan oleh hasil pemeriksaan (uji) korelasi yang memiliki nilai di atas 0,71. Namun, ada beberapa yang memiliki nilai di bawah 0,70. Indikator yang memiliki nilai di bawah 0,71 yaitu IE terhadap IA dan sebaliknya, IE terhadap IB dan sebaliknya, IF terhadap IE dan sebaliknya. Nilai yang diperoleh untuk keterkaitan indikator dengan indikator lainnya tersebut termasuk dalam kategori hubungan kuat.

Tabel 18. Perolehan Pemeriksaan Korelasi Antarindikator Menggunakan SPSS for Windows pro 17

			Correlations						
Control Variables			IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG
SKOR IA	Correlation		1.000	.994	.865	.814	.670	.865	.839
	Significance (2-tailed)		.	.000	.000	.000	.002	.000	.000
	df		0	17	17	17	17	17	17
IB	Correlation		.994	1.000	.852	.805	.661	.864	.823
	Significance (2-tailed)		.000	.	.000	.000	.002	.000	.000
	df		17	0	17	17	17	17	17
IC	Correlation		.865	.852	1.000	.934	.838	.879	.936
	Significance (2-tailed)		.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	df		17	17	0	17	17	17	17

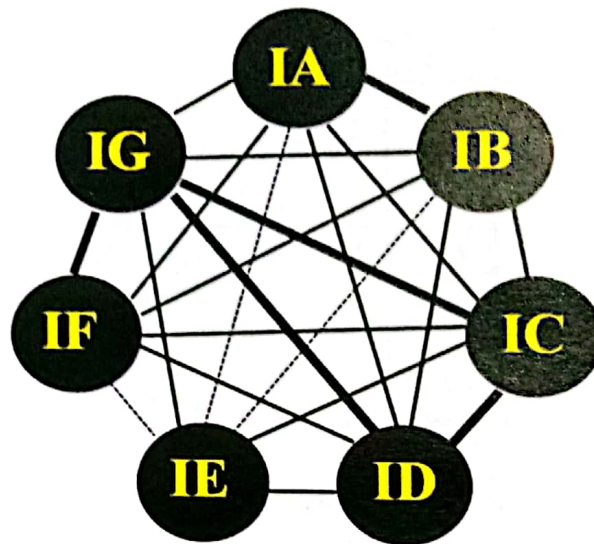
ID	Correlation	.814	.805	.934	1.000	.887	.754	.927
	Significance (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	df	17	17	17	0	17	17	17
IE	Correlation	.670	.661	.838	.887	1.000	.690	.847
	Significance (2-tailed)	.002	.002	.000	.000	.	.001	.000
	df	17	17	17	17	0	17	17
IF	Correlation	.865	.864	.879	.754	.690	1.000	.901
	Significance (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.	.000
	df	17	17	17	17	17	0	17
IG	Correlation	.839	.823	.936	.927	.847	.901	1.000
	Significance (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	df	17	17	17	17	17	17	0

Berdasarkan pemetaan hubungan korelasi antar indikator terlihat bahwa untuk indikator IA, IB terhadap IE dan IF serta IE terhadap IF mempunyai korelasi kuat tetapi tidak korelasi yang sangat kuat atau korelasi kuat sekali. Kondisi ini juga dapat menunjukkan bahwa untuk persoalan kepemimpinan yang kuat, memiliki visi dan misi serta memiliki nilai moral yang tinggi tidak mempunyai korelasi yang sangat kuat sekali terhadap kemampuan meningkatkan mutu pendidikan dan berkelanjutan serta kemampuan menuju infrastruktur berteknologi, mendukung kenyamanan dan berkelanjutan. Di samping itu, persoalan kemampuan meningkatkan mutu pendidikan dan berkelanjutan juga tidak mempunyai korelasi yang sangat kuat sekali terhadap kemampuan menuju infrastruktur berteknologi, mendukung kenyamanan dan berkelanjutan.

Indikator yang memiliki keterkaitan atau korelasi yang sangat kuat adalah indikator IA terhadap IB dan sebaliknya, indikator IC, ID, dan IF terhadap IG dan sebaliknya, serta ID terhadap IC dan sebaliknya. Berdasarkan tingkat korelasi tersebut, dapat dikatakan bahwa mampu mencari dan mengorganisasi dukungan eksternal, kemampuan manajemen SDM, dan kemampuan menuju infrastruktur berteknologi, mendukung kenyamanan dan berkelanjutan mempunyai keterkaitan yang sangat kuat

sekali terhadap kemampuan manajemen pembelajaran seimbang dan relevan untuk mencapai siswa berprestasi. Dengan demikian, dapat dipetakan korelasi yang saling mendukung antar indikator pada manajemen kepala sekolah swasta di Papua Barat.

Pemetaan korelasi antar indikator ditunjukkan pada gambar 4, di mana tingkat korelasi terlihat dari ketebalan tanda anak panah.



Gambar 4. Pemetaan Korelasi Antarparameter

Berdasarkan gambar tersebut, dapat digolongkan menjadi golongan indikator IA-IB, IC-ID, IC-IG, ID-IG, dan IF-IG mempunyai keterkaitan yang kuat sekali, indikator IA-IC, IA-ID, IA-IF, IA-IG, IB-IC, IB-ID, IB-IF, IB-IG, IC-IE, IC-IF, ID-IE, ID-IF, dan IE-IG mempunyai keterkaitan yang sangat kuat, dan indikator IA-IE, IB-IE, IE-IF mempunyai keterkaitan yang kuat. Ketiga pola keterkaitan tersebut dapat dijadikan pengelompokan tersendiri antar indikator dengan indikator lainnya. Meskipun secara keseluruhan, hal ini menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat antar indikator dalam sistem manajemen kepala sekolah swasta untuk mencapai keberhasilan sekolah swasta mampu bersaing. Perbedaan keterkaitan indikator terhadap indikator lainnya dapat menjadi acuan dalam melaksanakan penerapan tindakan bagi kepala sekolah swasta dalam mengembangkan sekolahnya menuju ke arah siap bersaing dengan sekolah negeri.

BAB 5

INTIHA

5.1. Penali Akhir

Fakta menunjukkan bahwa ada perbedaan kemajuan sekolah negeri dan sekolah swasta dalam seluruh jenjang sekolah dasar dan menengah di Papua Barat. Dampak adanya perbedaan itu adalah sekolah swasta kalah bersaing dengan sekolah negeri. Banyak faktor yang menyebabkan sekolah swasta kurang mampu bersaing dengan sekolah negeri, salah satunya adalah manajemen kepemimpinan kepala sekolah swasta.

Dilihat dari beberapa indikator, terlihat bahwa semakin rendah jenjang sekolah, kemampuan manajemen kepala sekolah swasta juga kian rendah. Kepala sekolah SMA swasta dan SMK swasta mempunyai kemampuan manajemen yang mampu bersaing dengan sekolah negeri. Kemampuan manajemen kepala sekolah SMK swasta memiliki nilai indikator siap bersaing dengan sekolah negeri karena adanya pelatihan Program Peningkatan Kapabilitas Manajerial Berbasis Industri yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Program ini sangat penting, dibuktikan dengan perbedaan kemampuan manajemen kepala sekolah SMK dengan kepala sekolah SD dan SMP swasta lainnya.

Setiap indikator berhubungan dengan indikator lainnya, di mana beberapa indikator mempunyai hubungan yang kuat sekali dengan indikator lainnya, sebagian besar mempunyai hubungan yang sangat kuat, dan beberapa lainnya hanya memiliki hubungan yang kuat. Namun, secara umum indikator manajemen kepala sekolah swasta pada dasarnya mempunyai hubungan yang kuat satu sama lain.

5.2. Anjuran

Implementasi program peningkatan manajemen kepala sekolah telah terbukti membuat sekolah swasta mampu bersaing dengan sekolah negeri. Maka dari itu, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan perlu melaksanakan program semacam itu atau program pelatihan serupa untuk meningkatkan kapasitas manajemen kepala sekolah sesuai dengan tingkatan sekolah guna mencapai pemerataan kemampuan sekolah baik swasta dan negeri.

Masih perlu optimalisasi dan peningkatan kapasitas manajemen kepala sekolah dalam rangka mempersiapkan sekolah swasta di Papua Barat untuk pengembangan sektor pendidikan. Kepala sekolah swasta di Provinsi Papua Barat harus memiliki keterampilan manajemen tambahan untuk mengelola sekolahnya agar sekolah swasta siap bersaing dengan sekolah negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. A.G.K, Ling. Y.L., & Kader. Z.B.S.A. (2016). Principal's Transformational Leadership and Teacher's Creativity: Mediating Role of Self Efficacy. *Management Research Journal* , 6.(1), 1 - 7.
- Ahmad, M. (2021). Management Of Facilities And Infrastructure In Schools. *Akademika*, Vol 10 No. 1.
- Ahmad, Syed Zamberi. (2015). Evaluating student satisfaction of quality at international branch campuses. *Assessment & evaluation in higher education*, 40, (4), 488-507.
- Aji, N. B. (2018). Analisis SWOT Daya Saing Sekolah: Studi Kasus Di Sebuah SMA Swasta Di Kota Tangerang. *Operations Excellence*, 10 (1). 65-73.
- Akareem, H.S. & Hossain, S.S. (2016). Determinants of education quality: what makes students' perception different? *Open review of educational research*, 3, (1), 52-67.
- Akpan, C. (2012). Resource Management And Job Involvement Among University Lecturers In South - South Nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1, (8). 12-22.
- Amtu. O., Makulua. K., Matital. J., & Pattiruhu. C.M. (2020). Improving Student Learning Outcomes through School Culture, Work Motivation and Teacher Performance. *International Journal of Instruction*, 13(4), 885-902.
- Ansori. A, Suyatno. S, & Sulisworo. D. (2021). School principal's role in increasing teachers' pedagogical and professional competence in elementary schools in Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9, (1), 98-112.
- Antara. (2015). *Sejumlah sekolah swasta di Siantar terancam tutup*. Retrieved 07 17, 2022, from Berita Satu: <https://www.beritasatu.com/nasional/257253-sejumlah-sekolah-swasta-di-siantar-terancamtutup>

- Ashu, F. E. (2014). *Effectiveness of School Leadership and Management Development in Cameroon: A Guide for Educational Systems, Schools and School Leaders*. Cambridge Scholars Publishing; Unabridged edition edition.
- Asiroh. (2012). *Mutu Pendidikan di SMKN 1 Losarang dan SMK Cendikia Bangodua Indramayu*. Tesis. Depok: FISIP Universitas Indonesia.
- Astuti, W. S. (2018). Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru di SMK Swasta Bisnis manajemen Kecamatan Padang Barat Kota Padang. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 7 (2).
- Basuki. S., Ferdinanto. P., & Hamid. A. (2020). Effect of Strengthening Supervisory Training on Principal Competence. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 25, no. Esp.6.
- Baxter. P., & Jack. S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- BCcampus. (2022, 07 06). *44 The Role of Management*. Retrieved 07 18, 2022, from opentextbc.ca: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/the-role-of-management/#:~:text=attain%20organizational%20goals.-,Managers%20are%20the%20people%20in%20the%20organization%20responsible%20for%20developin%20g,organizing%20C%20leading%20C%20and%20controlling>.
- Beabout, B. R. (2010). Urban school reform and the strange attractor of low-risk relationships. *The School Community Journal*, 20(1), 9-30.
- Benson, M., Bridge, G., & Wilson, D. (2015). School choice in London and Paris: A comparison of middle-class strategies. *Social Policy & Administration*, 49(1), 24-43.
- Bezpalko. O.V., Klishevych. N.A.,; Liakh. T.L., & Pavliuk. R.O. (2016). Criteria and indicators of university education quality: The results of expert interview. *The new educational review*, 46, (4). 61-71.
- Blanca. M.J., Alarcón. R., Arnau. J., Bono. R., & Bendayan. R. (2017). Non-normal data: Is ANOVA still a valid option? *Psicothema* 2017, Vol. 29, No. 4, 552-557, 29,(4), 552-557.
- Blanco, Carolina. (2011). Evaluación de la calidad en la educación inicial: una experiencia en centros educativos urbanos. *Revista de investigación*, 35, (72), 33-49.

- Bredeson. P.V., & Johannsson .O. (2000). The School Principal's Role in Teacher Professional Development. *Journal of In-Service Education*, 26:2, 385-401.
- Bryk. A.S., Lee. V.E., & P. B. Holland. P.B. (1993). *Catholic Schools and the Common Good*. Cambridge, MA and London: Harvard University Press.
- Bryson. A., & Green. F. (2013). *Do Private Schools Manage Better?* Bonn, Germany: Institute of Labor Economic.
- Buddin, R. (2012). The Impact of charter schools on public and private school enrollments. *Policy Analysis*, 707.
- Butler, N. (1999). *Human resource management in educational organisations: a study of human resource management practices as they exist within schools*. Melbourne, Australia: Masters Coursework thesis, Faculty of Education, The University of Melbourne.
- Cardon.M.S., & Stevens. C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3):295-323.
- Carmelita, W. (2021, 09 09). *Apa Sih Perbedaan Antara Sekolah Negeri dengan Sekolah Swasta?* Retrieved 07 17, 2022, from bestariedu.com: <https://bestariedu.com/dunia-belajar/apa-sih-perbedaan-antara-sekolah-negeri-dengan-sekolah-swasta/>
- Castillo-Riquelme, V. & Escalona-Bustos, J. (2016). Medición de la integralidad educativa. Una aproximación desde los nuevos indicadores de calidad escolar. *Revista iberoamericana de evaluación educativa*, 9, (2), 149-165.
- Chalikias. M., Raftopoulou. I., Sidiropoulos. G., Kyriakopoulos. G.L., & Zakopoulos. V. (2020). The school principal's role as a leader in teachers' professional development: the case of public secondary education in Athens. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 18, Issue 4,.
- Cherkowski. S., Walker. K.D., & Kutsyuruba. B. (2015). Principals' Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics. *International Journal of Education Policy & Leadership (IJEPL)*, 10(5) 1-17.

- Chiaha. G.T.U., & Nane-Ejeh. S.O. (2015). Quality Assurance Indicators for School Transformation: A Paradigm Shift. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 42, pp 72-81.
- Chris, L. A. (2015). Barriers Hindering Implementation, Innovation and Adoption of ICT in Primary Schools in Kenya. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH & DEVELOPMENT*, Vol 4 Issue 2.
- Chubb, J. E., & Moe. T.M. (1990). *Politics, Markets, and America's Schools*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Crissien-Borrer. T.J., Velásquez-Rodríguez. J., Neira-Rodado. D., & Turizo-Martínez. L.G. (2019). Measuring the quality of management in education. Review article. *El profesional de la información*, 28, n. 6, e280604.
- Crowe. S., Cresswell. K., Robertson. A., Huby. G, Avery. A., & Sheikh. A. (2011). The case study approach. *BMC Med Res Methodol*, 11: 100.
- Darono, A. (2013). Paradigma Kritis dalam Penelitian Sistem Informas di Indonesia: Perlukah? *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNAT)*, C14-c46.
- Davis, T.M. (2013). Charter school competition, organization, and achievement in traditional public schools. *Education Policy Analysis Archives*, 21(88), 1-33.
- Deal, T. E., & Peterson. K.D. (1998). *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- De-la-Orden, Arturo. (2009). Evaluación y calidad: análisis de un modelo. *Estudios sobre educación*, n. 16, pp. 17-36.
- Doherty, Geoffrey D. (2008). On quality in education. *Quality assurance in education*, 16, (3), 255-265.
- Du. G.F., Zhao. Y., Ma. C., & Yu, S.P. (2010). Study on the design of cooperative education quality evaluation indicators. *Applied mechanics and materials*, v. 33, pp. 583-587.
- Everitt, J. (2018). *External agents in schools: roles and responsibilities for children and young people's learning and wellbeing*. Staffordshire University.

- Friedman, H. H. (2016). Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2844519> Is Your Organization Run by the Right Kind of Leader? An Overview of the Different Leadership Styles. *SSRN Electronic Journal*, 1-36.
- Fullan, M. (1998). Leadership for the 21st Century: Breaking the Bonds of Dependency. *Educational Leadership*, 55(7): 6–10.
- Gambhir, V., Wadhwa, N. C., & Grover, S. (2016). Quality concerns in technical education in India: A quantifiable quality enabled model. *Quality assurance in education*, 24, (1), 2-25.
- Garavan, T.N., & McGuire, D. (2001). Competencies & Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric & the Reality. *Journal of Workplace Learning*, 13, (4), 144 - 164.
- Halcomb, E.J., & Hickman, L. (2015). Mixed methods research. *Faculty of Science, Medicine and Health*, 1-17.
- Hallinger, P & Ko, J. (2015). Education accountability and principal leadership effects in Hong Kong primary schools. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 3, 30150.
- Hanushek, E. A. (1998). *The Evidence on Class Size*. Rochester, NY: University of Rochester, W. Allen Wallis Institute of Political Economy.
- Hasim S., M. & Amiruddin. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL LP2M UNM - 2019*. Makassar: Universitas Negeri Makassar.
- Heffernan, A. (2018). The influence of school context on school improvement policy enactment: an Australian case study. *International Journal of Leadership in Education*, 1-22.
- Heinänen, V., Seuranen, T., & Hurme, M.,. (2012). Chemical Engineering Education and Industry. *Proceedings of the 11th International Symposium on process Systems Engineering*, 975-979.
- Henke, R. R., Choy, S.P., Chen, X., Geis, S., & Alt, M.N. (1997). *America's Teachers: Profile of a Profession, 1993–94 (NCES 97–460)* U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Office of Educational Research and Improvement. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

- Holland, P. E. (2009). The Principal's Role in Teacher Development. *SRATE Journal*, 18, (1) 16-24.
- Ikhsan. S., & Anisykurlillah. I. (2010). Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah SMK Negeri dan SMK Swasta Se-Karasisidenan Semarang. *Dinamika Pendidikan*, Vol 5, No 1.
- Iliyasu. R., & Etikan. I. (2022). Comparison of quota sampling and stratified random sampling. *International Journal of Biometrics*, 10(2021):24-27.
- Jacobson, S. L. (2011). School leadership and its effects on student achievement. *International Journal of Educational Management*, 25(1): 33-44.
- Jahrir, A. S. (2017 , 04 02). *Perbedaan Sekolah Swasta dan Sekolah Negeri*. Retrieved 07 17, 2022, from kompasiana.com: <https://www.kompasiana.com/andisahtianijahrir/58e0e37b2f9373ed274e1fb3/perbedaan-sekolah-swasta-dan-sekolah-negeri>
- Jalongo, M.R, Fennimore, B.S. Pattnaik. J, Laverick. D. M. Brewster, J. & Mutuku, M. (2004). Blended perspectives: A global vision for high-quality early childhood education. *Early childhood education journal*, 32, (3) 143-155.
- Jehanzeb-Ullah, Hussain. L., Atta. M.A., Khan. Z., Bakhsh. B., & Sibtain. M. (2021). Role Of The Principal In Improving Teachers' Professional Development (TPD). - *Elementary Education Online*, Vol 20 (Issue 5): pp. 7860-7867.
- Johnson. R.B., Onwuegbuzie. A.J. & Turner. L.A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (2). 112-133.
- Jouwe, N. . (2014). *Back to Indonesia: Step, Thought, and Desire*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Kemendikbu. (2021, 09 08). *Kemendikbudristek Tingkatkan Kapabilitas Manajerial Berbasis Industri bagi Kepala SMK*. Retrieved 08 16, 2022, from kemendikbud.go.id: <https://www.kemendikbud.go.id/main/blog/2021/09/kemendikbudristek-tingkatkan-kapabilitas-manajerial-berbasis-industri-bagi-kepala-smk>
- Kemendikbud. (2020). *Pedoman Pelaksanaan Pelatihan Kapabilitas dan Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Berbasis*

- IndustriTahun 2020*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- kemendikbud.go.id. (2022, 01 01). *JUMLAH DATA SATUAN PENDIDIKAN (SEKOLAH) PER PROVINSI*. Retrieved 07 18, 2022, from referensi.data.kemdikbud.go.id: <https://referensi.data.kemdikbud.go.id/index11.php?kode=320000&level=1>
- Kim. L.L., Tran. T., Trinh. L.T.T, & Thi Le. H.T.T. (2020). A study on factors affecting school principals' competencies in Vietnam's mountainous provinces. *Management in Education*, 35(2):089202062091825.
- Ko, E. (2022). Leadership and anti-corruption reforms in Taiwan: a comparison of Chen Shui-bian and Ma Ying-jeou. *Public Administration and Policy Emerald Publishing Limited*.
- Ko, Jang-Wan. (2017). Chapter 7 - Quality assurance system in Korean higher education. Chandos: Elsevier.
- Kompas.com. (2010, 04 09). *Tetap Sah, Yayasan Mengelola Pendidikan*. Retrieved 07 17, 2022, from edukasi.kompas.com: <https://edukasi.kompas.com/read/2010/04/19/20172196/~Edukasi~News>
- Koslowski III, Fred A. (2006). Quality and assessment in context: a brief review. *Quality assurance in education*, 14, (3), 277-288.
- Krismanda. M.A, Ismanto. B, & Iriani. A. (2017). Pengembangan Model Kemitraan Sekolah Dengan Orang Tua Melalui Media Sosial Dalam Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Swasta. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 2.
- Kumar, Goutam. ((2017). Quality in higher education from different perspectives: a literature review. *International journal for quality research*, 11,(1), 17-34.
- Lawal A. (1993). *Management in Focus*. Lagos: Abdul Industrial Enterprises.
- Leithwood, K., Jantzi. D, & Fernandez. A. (1995). *Transformational Leadership and Teachers' Commitment to Change. In Reshaping the Principalship: Insights from Transformational Reform Efforts*, edited by J. Murphy , and K. Louis. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Levine, D. U., & Lezotte. L.W. (1990). *Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice*. Madison, WI: National Center for Effective Schools Research and Development.
- Liu, Shuiyun. (2017). Quality assurance and institutional transformation. In *Higher education in Asia: The Chinese experience. The rise of quality assurance in Asian higher education*. Springer.
- Louis, K. S., Kruse. S.D., & Marks. H.M. (1996). *Schoolwide Professional Community*. In *Authentic Achievement: Restructuring Schools for Intellectual Quality*, edited by Fred M. Newmann and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.
- Louis, K. S., Kruse. S.D., and Associates. (1995). *Professionalism and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lupo, Toni. (2013). A fuzzy ServQual based method for reliable measurements of education quality in Italian higher education area. *Expert systems with applications*, 40, (17). 7096-7110.
- Maediaindonesia. (2019, 12 09). *Kemendikbud Kuatkan Kompetensi Kepsek Swasta melalui Diklat*. Retrieved 07 29, 2022, from maediaindonesia.com:
<https://mediaindonesia.com/humaniora/276442/kemendikbud-kuatkan-kompetensi-kepsek-swasta-melalui-diklat>
- Marc D. Casavant. M.D., & Cherkowsk. S. (2001). Effective Leadership: Bringing Mentoring and Creativity to the Principalship Systems. *NASSP Bulletin*, 85 (624) 71-81.
- Martono, N. (2018). *Kematian sekolah swasta*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Martono. N, Puspitasari. E, & Wardiyono. FX. (2020). Strategi Bertahan Sma Swasta Pilihan Kedua Menghadapi Kompetisi Dalam Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5, (1), 1-12.
- Mukhtar. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press. Group.
- Mukhtar. (2015). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, Volume 3, No. 3 pp. 103 - 117.

- Murillo, F.J. & Román, M. (2010). Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América Latina. *Revista iberoamericana de educación*, 53, pp. 97-120.
- Murphy, J. (1994). *Transformational Change and the Evolving Role of the Principal: Early Empirical Evidence*. In *Reshaping the Principalsip: Insights from Transformational Reform Efforts*, edited by J. Murphy , and K. Louis. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Muslim. (2016). Varian-Varian Paradigma, Pendekatan, Metode, Dan Jenis Penelitian Dalam Ilmu Komunikasi. *Wahana*, Vol. 1, No. 10,.
- Muteswa, R. P. (2016). Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study . *European Journal of Business and Management*, 8 (24), 135-140.
- Nettles. S.M., & Herrington. C. (2007). Revisiting the Importance of the Direct Effects of School Leadership on Student Achievement: The Implications for School Improvement Policy. *Peabody Journal of Education*, 82, (4) 724-736.
- Newmann, F. M., & Wehlage. G.G. (1995). *Successful School Restructuring: A Report to the Public and Educators by the Center on Organization and Restructuring of Schools*. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools, University Wisconsin-Madison School of Education, Wisconsin Center for Education Research.
- Noor. K.B.M., & Dola. K. (2009). Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution . *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol. 4, No. 4, pp. 226-240, 2009, 4, (4). 226-240.
- Norad. (30.06.2015, 06 30). *Key elements of quality . Six basic elements influence the quality of education*. Retrieved 07 18, 2022, from norad.no: <https://www.norad.no/en/front/thematic-areas/education/education-quality/six-key-elements-of-quality/>
- NSW-Government. (2013). *Low SES School Communities National Partnership: Evaluation of school external partnerships - Case studies, progress report 4*. Retrieved 08 13, 2022, from

- education.nsw.gov.au: <https://education.nsw.gov.au/about-us/educational-data/cese/evaluation-evidence-bank/reports/lsscnp-evaluation-of-school-external-partnerships-case-studies-progress-report-4>
- NurHailal, F. (2022, 05 28). *Sekolah Swasta Kurang Dana, Bikin Siswa Menderita*. Retrieved 07 28, 2022, from Kompasiana: https://www.kompasiana.com/faizhailal/62914cedce96e530c45acda2/sekolah-swasta-kurang-dana-bikin-siswa-menderita?page=2&page_images=1
- Nurhasanah, Lian. B, & Mulyadi. (2020). The Role of Teachers and Principals In Improving the Quality of Learning. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, Vol. 20 No. 1, pp. 129-134.
- Oebaidillah, S. (2019, 12 10). *Kemendikbud: Sekolah Swasta Tetap Penting dan Dibutuhkan*. Retrieved 07 28, 2022, from mediaindonesia: <https://mediaindonesia.com/humaniora/276870/kemendikbud-sekolah-swasta-tetap-penting-dan-dibutuhkan>
- Oktaviani, A. (2022, 05 10). *Satu-satunya SMA Swasta di Kota Sorong Papua Barat yang Masuk Top 1000 LTMPT, Simak Profilnya untuk PPDB 2022*. Retrieved 07 18, 2022, from seputarlampung.pikiran-rakyat.com: <https://seputarlampung.pikiran-rakyat.com/pendidikan/pr-974443508/satu-satunya-sma-swasta-di-kota-sorong-papua-barat-yang-masuk-top-1000-ltmpt-simak-profilnya-untuk-ppdb-2022>
- Olaleye. O., & Adedeji. O. (2015). *Medical Research, Principles and Practice (pp.1-18)Chapter: 1*. Africa: Book Builders Editions Africa.
- Olanrewaju. O.I & Okorie. V.N. (2019). Exploring the Qualities of a Good Leader Using Principal Component Analysis. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(2), 142-150.
- Padmavathi, M. (2013). An Overview Of Barriers In Technology Integration In Schools And Their Interrelationships. *Indian Streams Research Journal*, Volume-3, Issue-9,.

- papuabarat.bps.go.id. (2021, 05 03). *Provinsi Papua Barat Dalam Angka 2021*. Retrieved 07 23, 2022, from papuabarat.bps.go.id: <https://papuabarat.bps.go.id/publication/2021/02/26/aad512e3cfd8b1475b1afaba/provinsi-papua-barat-dalam-angka-2021.html>
- Pirzadeh. H., Shanian. S., Hamou-Lhadj. A., Alawneh. L., & Shafiee. A. (2011). Stratified Sampling of Execution Traces: Execution Phases Serving as Strata. *Conference: The 19th IEEE International Conference on Program Comprehension* (pp. 1-35). Kingston, ON, Canada: ICPC 2011.
- Polit; D.F. & Hungler; B.P. (1999). *Nursing Research.Principles and Methods*. Lippincott: NY-Baltimore-Philadelphia.
- Prastiawan. A.A., Gunawan. I, Putra. A.P., & Dewantoro. D.A. (2020). School Leadership Skills in Educational Institutions. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 501. 438-441.
- Pusparisa, Y. (2020, 02 06). Retrieved 07 17, 2022, from databoks.katadata.co.id: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/02/06/negeri-dan-swasta-mana-yang-mendominasi-sekolah-di-indonesia>
- Qureshi, A.A., Mahmood. U., & Sajid. A. (2008). mpact of quality of service delivery in business education. *11th QMOD conf. quality management and organizational development attaining sustainability from organizational excellence to sustainable excellence*, (pp. 117-125). Helsingborg, Sweden.
- Rafiei. N & Davari. F. (2015). The Role of Human Resources Management on Enhancing the Teaching Skills of Faculty Members. *Mater Sociomed*, 27(1): 35–38.
- Renesia. (2022). *10 Kekurangan Sekolah Swasta Yang Perlu Kamu Tau*. Retrieved 07 28, 2022, from Renesia.com: <https://www.renesia.com/10-kekurangan-sekolah-swasta/>
- Rivai, V., & Sylviana, M. (2010). *Education Management: Analisis teori dan praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rosemary. S. Caffarella, & O'Donnell. J.M. (1987). Self-Directed Adult Learning: A Critical Paradigm Revisited. *Adult Education Quarterly*, Vol 37, Issue 4,.

- Ryan, M. (2018, Maret 22). *Technology in Education: Barriers to Success*. Retrieved 08 15, 2022, from BookNok: <https://www.booknooklearning.com/technology-in-education-barriers-to-success/>
- Safutra, I. (2017). *Tempat lain kelimpahan peminat, sekolah ini hanya sebagian satu siswa*. Retrieved 07 17, 2022, from Jawa Pos: <https://www.jawapos.com/nasional/pendidikan/11/07/2017/tempat-lain-kelimpahanpeminat-sekolah-ini-hanya-kebagian-satu-siswa/>
- Sahney, S, Banwet. D.K. & Karunes, S. (2008). An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective. *The TQM journal*, 20, (5), 502-519.
- Sahu. A.R., Shrivastava. R.R. ,& Shrivastava, R. L. (2013). Critical success factors for sustainable improvement in technical education excellence. *The TQM journal*, 25, (1), 62-74.
- Sakir. I., & Hartiningsih. S. (2018). Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer (Studi Multisitus) Di MIN 1 dan MIN 2 Flores Timur. *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, 6, (2). 197-208.
- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Sánchez. P.A., Rodríguez., R.H., & Martínez. R.M.M. (2019). Barriers to Student Learning and Participation in an Inclusive School as Perceived by Future Education Professionals. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 8(1):18-24.
- Santhosa, I. G. J. (2015). *Tak sebagian siswa, SMA PGRI di Bali ini pilih tutup*. Retrieved 07 18, 2022, from Tribun Bali: <https://bali.tribunnews.com/2015/01/26/tak-kebagian-siswa-sma-pgri-dibali-ini-pilih-tutup>
- Sawyer, S. F. (2009). Analysis of Variance: The Fundamental Concepts. *The Journal of Manual & Manipulative Therapy*, 17 (2). 27-38.
- Schmitz. M., Antonietti. C., Cattaneo. A., Gonon. P, & Petko. D. (2022). When barriers are not an issue: Tracing the relationship between hindering factors and technology use in secondary schools across Europe. *Computers & Education*, Volume 179, 104411.
- Sebastian. J, Allensworth. E. & Huang. H. (2016). The Role of Teacher Leadership in How Principals Influence Classroom Instruction and Student Learning. *American Journal of Education*, 123.

- Senjaya, A. J. (2019). Indicators of Good Principal Leadership Based on Principal, Teachers, and Administration Staff Perspectives in The Era of Industrial Revolution 4.0. *Journal of Educational Administration Research and Review*, Vol. 3 No. 2.
- Shah, Mahsood. (2012). Ten years of external quality audit in Australia: Evaluating its effectiveness and success. *Assessment and evaluation in higher education*, 37, (6), 761-772.
- Sharma, R. (2003). Barriers in using technology for education in developing countries. *Information Technology: Research and Education, 2003. Proceedings. ITRE2003. International Conference on. IEEE Xplore*.
- Shava. G.N., Heystek. J., & Chasara. T. (2021). Instructional Leadership: Its Role in Sustaining School Improvement in South African Schools. *International Journal of Social Learning*, 1 (2), 117-134.
- Shuang, Guan. (2015). Ideological and political education quality evaluation using fuzzy comprehensive evaluation. *Sixth intl conf on intelligent systems design and engineering applications (Isdea)*,, 441-444.
- Silva, M.H. (2021). The Relationship between the Managerial Skills and Teaching Effectiveness of Elementary School Teachers. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 2, (2), 1 - 19.
- Spruill, R. G. (2017). *Contributing Factors to Successfully Maintaining School Partnerships with External Partners*. Washington: The George Washington University ProQuest Dissertations Publishing.
- Sri. W., Mardika. R., Alfin. I. & Nuron. S. (2022). Problematika PPDB di Sekolah Swasta. *Project: Manajemen Peserta Didik*.
- Suardi. S, Agustang. A. & Jumadi. J. (2015). Dominasi Sekolah Negeri Terhadap Sekolah Swasta Sebagai Penyebab Kekerasan Simbolik Terhadap Siswa Sekolah Swasta. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah Jurnal Ilmu Sosial Politik dan Hummaniora*, 5(2):264.
- Suhardi, S. (2019). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Swasta Di Kota Batam. *Coopetition*, IX,(1) 35 - 46.
- Sujarweni, V. W. (2014). *SPSS Untuk Penelitian*. Yogyakarta: PUstaka Baru Press.

- Sumbono, A. (2014). *Panduan SPss Untuk Penelitian Pendidikan*. Jogjakarta: De Publish.
- Sutriyanto, E. (2019, 12 11). *Perhatian Pemerintah Terhadap Sekolah Swasta Masih Minim*. Retrieved 07 28, 2022, from Ttribun News: <https://www.tribunnews.com/pendidikan/2019/12/11/perhatian-pemerintah-terhadap-sekolah-swasta-masih-minim>
- Sverdllick, Ingrid. (2012). *Qué hay de nuevo en evaluación educativa*. Buenos Aires: Noveduc.
- Tanjung, B. N. (2020). Human Resources (HR) In Education Management. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal* 3(2):1240-1249, 3(2):1240-1249.
- Taylor, M. J., West, R. P., & Smith, T. G. (2006). *The indicators of school quality (ISQ) survey manual*. Logan, UT: Utah State University.
- Tewari. R., & Sharma. R. (2012). Managerial Skills for Managers in the 21st Century. *Management*, 1(3): 4-15.
- Thaher. S., & Saied. I.E. (2020). The School Improvement and the Role of Principal on Enhancing Student Learning Outcomes. *Journal of Education and Culture Studies*, Vol. 4, No. 2.
- Tiana-Ferrer, Alejandro. (2006). Evaluación de la calidad docente de la calidad de la educación: Conceptos, modelos e instrumentos. *Idea La Mancha*.
- Tikly, Leon. (2011). Towards a framework for researching the quality of education in low-income countries. *Comparative education*, 47,(1), 1-23.
- Tobin, J. (2014). Management and Leadership Issues for School Building Leaders. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9, (1) .
- Tonu, Z. (2021, 09 24). *Pemerintah : Kekurangan guru kendala pendidikan di Teluk Wondama*. Retrieved 07 26, 2022, from <https://papuabarat.antaranews.com/berita/12209/pemerintah-kekurangan-guru-kendala-pendidikan-di-teluk-wondama>
- Translation of Torres' report to the king in Collingridge, G. (1895). *Discovery of Australia*. Gladesville: Golden Press Edition.

- Tsinidou. M., Gerogiannis. V., & Fitsilis. P. (2010)). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study. *Quality assurance in education*, 18, (3), 227-244.
- Umikalsum. N.R., Fitria. H., & Rohana. (2021). The Role of Principal Leadership in Improving the Quality of Education at SD Negeri 6 Prabumulih. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 565. 453-456.
- Viswanadhan. K.G. (2007). Teachers' outlook on improvement of quality of engineering education in India. *WSEAS transactions on advances in engineering education*, v. 4, n. 8.
- Volosovets. T, Kirillov. I. & Buyanov, A. (2017). Evaluating the quality of preschool education in Russia. *Procedia - Social and behavioral sciences*, v. 237, pp. 1299-1303.
- Widodo, E. (2011). *Manajemen Mutu Pendidikan: Untuk guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Wijanarko, Y. (2019, 12 10). *Mutu Sekolah Negeri Lebih Baik Dibanding Swasta, Semestinya Terbalik*. Retrieved 07 17, 2022, from pikiran-rakyat.com: <https://www.pikiran-rakyat.com/pendidikan/pr-01325009/mutu-sekolah-negeri-lebih-baik-dibanding-swasta-semestinya-terbalik>
- Yohannes. H., & Bezabih. A. (2020). The Roles of School Principals in Enhancing Education Quality at Secondary Schools of Wolaitazone. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 24, (10, 9). 17-21.
- Yölmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2. 3949-3953.
- Yudha. Y.H, Vinaya, Aulia. A & Ratnawati. (2017). *Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan sebagai Prediktor Mutu Sekolah*. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang, Kemendikbud.

GLOSARIUM

- Abad : Sebutan untuk jangka waktu seratus tahun
- Acuan : Pola dasar penafsiran yang ditetapkan terlebih dahulu
- Administrasi : Seluruh kegiatan, mulai dari pengaturan hingga pengurusan segala halnya, yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama
- Administrasi : Seluruh kegiatan, mulai dari pengaturan hingga pengurusan segala halnya, yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama
- Agensi : Kapasitas dan kemampuan yang dimiliki agen sebagai sumber dan asal tindakannya
- Agensi : Sejenis perusahaan yang sangat spesial
- Akademik : Segala sesuatu yang berkaitan dengan peraturan perguruan tinggi
- Aktivitas : Kegiatan atau keaktifan jadi segala sesuatu yang dilakukan atau kegiatan-kegiatan yang terjadi baik fisik maupun non-fisik
- Akuntabilitas : Suatu bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan
- Akurat : Teliti; saksama; cermat; tepat benar
- Analisis : Aktivitas yang memuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk digolongkan dan dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan ditafsirkan maknanya
- Anova : Sebuah analisis statistik yang menguji perbedaan rerata antar grup. Grup di sini bisa berarti kelompok atau jenis perlakuan.

- Antarmuka : Penghubung atau *interface* adalah sebuah titik
 Apbn : Rencana keuangan tahunan pemerintahan negara yang disetujui oleh DPR
- Aspek : Sudut pandang, kacamata, perspektif, prospek, vista.
 Asumsi : Dugaan yang diterima sebagai dasar; landasan berpikir karena dianggap benar.
- Birokrasi : Sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah, karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan. Arti lain birokrasi yaitu cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta tata aturan yang banyak likunya.
- BNSP : Suatu lembaga yang sifatnya independen dan akan bertanggung jawab secara langsung pada presiden serta mempunyai kewenangan sebagai otorisasi sertifikasi personil.
- Borjuas : Kelas masyarakat dari golongan menengah ke atas
 Bos : Bantuan operasional sekolah
 Budaya : Cara hidup yang berkembang dan dimiliki seseorang atau sekelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi
- Citra : Rupa; gambar; gambaran
 Daya : Perpindahan energi atau kecepatan dalam melakukan suatu usaha
- Demografi : Merupakan tulisan-tulisan mengenai rakyat atau kependudukan manusia.
- Desain : Kerangka bentuk; rancangan
 Deskripsi : Teks atau paragraf yang menggambarkan suatu objek
 Dimensi : Istilah yang memiliki pengertian sangat luas.
 Disiplin : Rasa ketaatan dan kepatuhan terhadap nilai- nilai yang dipercaya dan menjadi tanggung jawabnya.
 Efektif : Sebuah usaha untuk mendapatkan tujuan, hasil dan target yang diharapkan dengan tepat waktu
 Efikasi : Tingkat kemanjuran atau kemampuan vaksin dalam memberikan manfaat bagi individu yang divaksinasi.

- Efisiensi : Ara untuk mencapai suatu tujuan yang optimal (cepat dan tepat) serta sesuai keinginan, dengan meminimalkan sumber daya yang dikeluarkan
- Ekonomi : Ilmu yang mempelajari berbagai aktivitas perilaku manusia (sosial) yaitu berupa kegiatan produksi, distribusi, serta konsumsi terhadap barang dan jasa
- Eksplorasi : Penjelajahan lapangan dengan tujuan memperoleh pengetahuan lebih banyak (tentang keadaan), terutama sumber-sumber alam yang terdapat di tempat itu
- Eksternal : Menyangkut bagian luar
- Etnis : Sesuatu yang bertalian dengan kelompok sosial dalam sistem sosial atau kebudayaan yang mempunyai arti atau kedudukan tertentu karena keturunan, adat, agama, bahasa, dan sebagainya
- Fakultas : Bagian dari perguruan tinggi tempat mempelajari suatu bidang ilmu yang terdiri atas beberapa jurusan
- Favorit : Orang yang diharapkan
- Fenomena : Hal yang luar biasa dalam kehidupan di alam dan dapat terjadi dengan tidak terduga dan tampak mustahil dalam pandangan manusia
- Filosofi : Sekumpulan sikap dan kepercayaan terhadap kehidupan dan alam yang biasanya diterima secara tidak kritis
- Finansial : Suatu bidang ekonomi yang berfokus pada keuangan Pusat
- Fokus
- Formal : Kata sifat adjektif dari kata dasar *form* yang berasal dari bahasa Latin, yang berarti "bentuk" artinya adalah "resmi"
- Formula : Susunan atau bentuk tetap; rumus
- Formulasi : Perumusan
- Gap : Celah
- Gelombang : Sebagai getaran yang merambat melalui medium, berupa zat padat, cair, dan gas

Geografi	: Ilmu yang mempelajari persamaan dan perbedaan fenomena geosfer dengan menggunakan sudut pandang kelingkungan atau kewilayahan dalam konteks keruangan
Geografis	: Istilah yang berkaitan dengan geografi.
Global	: Universal, internasional, mendunia, mondial, semesta.
Globalisasi	: Kondisi saat batas negara semakin memudar ada banyak dampak globalisasi
Grafik	: Sebuah bentuk komunikasi visual dimana dengan sebuah titik atau goresan sederhana dapat mengkomunikasikan pesan kepada orang lain.
Hayat	: Hidup; kehidupan; nyawa
Hierarki	: Ling hubungan antara satuan fonologi, yang satu merupakan bagian dari yang lain yang lebih besar;
Hukum	: Peraturan-peraturan yang bersifat memaksa, yang menentukan tingkah laku manusia dalam lingkungan masyarakat yang dibuat oleh badan-badan resmi yang berwajib, pelanggaran mana terhadap peraturan-peraturan tadi berakibatkan diambilnya tindakan, yaitu dengan hukuman tertentu.
Ideal	: Sangat sesuai dengan yang dicita-citakan atau diangan-angankan atau dike.
Ideologi	: Cerminan cara berfikir orang atau masyarakat yang sekaligus membentuk orang atau masyarakat itu menuju cita-citanya
Ideologis	: Kumpulan gagasan-gagasan, ide-ide, keyakinan-keyakinan yang menyeluruh dan sistematis, yang menyangkut berbagai bidang kehidupan manusia.
Indeks	: Ukuran statistik perubahan dalam kelompok representatif dan titik data individual.
Indikator	: Variabel-variabel yang dapat menunjukkan ataupun mengindikasikan kepada penggunaanya tentang kondisi tertentu, sehingga dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi.

- Individu : Bagian terkecil dari suatu kelompok masyarakat yang tidak dapat dipisahkan ke bagian kecil
- Individualisasi : Filsafat atau metode pendidikan yang menekankan penyesuaian pengajaran pada perbedaan individual murid
- Infrastruktur : Sebuah sistem fisik yang menyediakan sarana pengairan, drainase, transportasi, bangunan gedung, dan fasilitas fisik yang diperlukan untuk bisa memenuhi berbagai keperluan dasar manusia, baik kebutuhan ekonomi maupun kebutuhan sosial.
- Infrastruktur : Seluruh struktur dan juga fasilitas dasar, baik itu fisik maupun sosial seperti bangunan, pasokan listrik, irigasi, jalan, jembatan dan lain-lain.
- Inisiatif : Ide untuk melakukan tindakan yang baru atau tindakan yang berbeda, namun dengan tujuan yang sama, yaitu untuk menyelesaikan pekerjaan atau untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Inovator : Orang yang memperkenalkan gagasan, metode, dan sebagainya yang baru
- Institusi : Universitas, Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, Industri, atau Organisasi Masyarakat
- Institut : Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam sejumlah rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi tertentu dan jika memenuhi syarat. Institut dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.
- Instruksional : Tentang atau bersifat pengajaran.
- Instrumen : Sarana penelitian berupa seperangkat tes dan sebagainya untuk mengumpulkan data sebagai bahan pengolahan.
- Integral : Sebuah fungsi
- Integritas : Gambaran diri anda dalam suatu organisasi yang terlihat dari perilaku dan tindakan sehari-hari
- Intelektual : Cerdas, berakal, dan berpikiran jernih berdasarkan ilmu pengetahuan.

- Internal Interpretatif : Menyangkut bagian dalam
: Suatu langkah untuk memperoleh makna terhadap suatu objek secara mendalam dan luas terhadap suatu objek secara mendalam dan luas terhadap objek penelitian.
- Intervensi : Campur tangan dalam perselisihan antara dua pihak. Aksi ini bisa terjadi pada orang, golongan, negara, dan sebagainya.
- Isu : Berbagai perkembangan, biasanya di dalam arena publik, jika berlanjut, dapat secara signifikan memengaruhi operasional atau kepentingan jangka panjang dari organisasi
- Jaminan : Tanggungan atas pinjaman yang diterima atau garansi atau janji seseorang untuk menanggung utang atau kewajiban tersebut tidak terpenuhi
- Karakteristik : Sifat khas sesuai dengan perwatakan
- Kendala : Halangan rintangan dengan keadaan yang membatasi, menghalangi atau mencegah pencapaian sasaran
- Kepemimpinan : Merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang ketika menjabat sebagai pimpinan dalam suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku orang lain, khususnya bawahannya.
- Kerangka : Suatu rancangan, skema, atau garis besar dari sebuah objek pengamatan/penelitian
- Kesenjangan : Ketidakseimbangan, perbedaan, dan juga jurang pemisah yang hadir di dalam tatanan masyarakat
- Ketidakpastian : Keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan informasi tentang pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampaknya, dan kemungkinan terjadinya
- Kinerja : Sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi.
- Klasik : Berasal dari masa lampau, tetapi tidak kolot atau ketinggalan zaman

- Kognitif : Semua aktivitas mental yang membuat suatu individu mampu menghubungkan, menilai, dan mempertimbangkan suatu peristiwa, sehingga individu tersebut mendapatkan pengetahuan setelahnya.
- Kolaboratif : Proses bekerja sama untuk menelurkan gagasan atau ide dan menyelesaikan masalah secara bersama-sama menuju visi bersama
- Kolektif : Secara bersama; secara gabungan
- Kompeten : Kemampuan dan kewenangan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasari oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.
- Kompetensi : Kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.
- Kompleks : Suatu kesatuan yang terdiri dari sejumlah bagian, khususnya yang memiliki bagian yang saling berhubungan dan saling tergantung.
- Komponen : Bagian dari keseluruhan atau unsur yang membentuk suatu sistem atau kesatuan.
- Komunitas : Sebuah kelompok sosial dari beberapa organisme yang berbagi lingkungan Pan, umumnya memiliki ketertarikan dan habitat yang sama.
- Konduktif : "Tenang", "mendukung" untuk memberikan hasil yang diinginkan
- Konektivitas : Suatu hubungan yang saling berkesinambungan antara hal satu dengan hal lain.
- Konseling : Hubungan pribadi yang dilakukan secara tatap muka antara dua orang dalam mana konselor melalui hubungan itu dengan kemampuan-kemampuan khusus yang dimilikinya, menyediakan situasi belajar.
- Konsep : Pengertian, gambaran mental dari objek, proses, pendapat (paham), rancangan (cita-cita) yang telah dipikirkan

Konsisten	: Tetap, tidak berubah-ubah, taat asas, atau ajek
Konteks	: Bagian suatu uraian atau kalimat yang dapat mendukung atau menambah kejelasan makna situasi yang ada hubungannya dengan suatu kejadian
Konten	: Suatu informasi yang tersedia pada media atau produk elektronik.
Korelasi	: Ukuran dari seberapa dekat dua variabel berubah dalam hubungan satu dengan lainnya
Kreativitas	: Suatu pola tingkah laku siswa yang aktif, memiliki keingintahuan yang besar, yang tidak bisa diam dalam suatu hal serta dorongan untuk berkembang dalam diri sendiri maupun orang lain.
Kuisisioner	: Alat riset atau survei terdiri dari pertanyaan tertulis
Kurikuler	: Kegiatan pendidikan di dalam mata pelajaran dan pelayanan konseling untuk membantu pengembangan peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, dan minat (<i>interest</i>) mereka melalui yang diselenggarakan oleh pendidik atau tenaga kependidikan yang berkemampuan dan berkewenangan di sekolah
Lembaga	: Badan (organisasi) yang tujuannya melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha; institusi
Linear	: Terletak pada suatu garis lurus
Lokus	: Tempat
Manajerial	: Perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar
Mentor	: Seseorang yang bertindak sebagai penasihat atau pelatih untuk pekerja yang kurang berpengalaman
Multidimensi	: Mempunyai berbagai dimensi (kemungkinan, segi, dan sebagainya)
Multifaset	: Bersegi banyak; beraneka segi.
Netralitas	: Keadaan dan sikap netral (tidak memihak, bebas)
Observasi	: Teknik melihat dan mengamati perubahan dari fenomena sosial yang tengah berkembang dan tumbuh

- Opini : Pendapat, tanggapan, pengetahuan, dan pola pikir yang dimiliki seseorang dalam menanggapi suatu fenomena yang belum terjadi
- Otoritas : Kekuasaan yang sah yang diberikan kepada lembaga dalam masyarakat yang memungkinkan para pejabatnya menjalankan fungsinya.
- Paradigma : Bentuk mekanisme seseorang dalam memandang terhadap sesuatu, yang memengaruhinya dalam berpikir
- Pedagogik : Sebuah keterampilan mengajar yang harus dimiliki oleh setiap pengajar.
- Performatif : Dalam filsafat teori bahasa dan tindak tutur, ujaran performatif merupakan kalimat yang tidak hanya menggambarkan suatu realitas tertentu, tetapi juga mengubah realitas sosial yang digambarkannya
- Perspektif : Sudut pandang manusia dalam memilih opini dan kepercayaan mengenai suatu hal.
- Pionir : Seseorang yang merupakan salah satu yang pertama untuk memasuki daerah tertentu, sehingga ia harus menemukan jalan tanpa memperoleh manfaat dari pengalaman orang lain
- Premis : Apa yang dianggap benar sebagai landasan kesimpulan kemudian; dasar pemikiran; alasan
- Profesional : Seseorang yang menawarkan jasa atau layanan sesuai protokol dan peraturan dalam bidang yang dijalaninya.
- Promosi : Suatu kegiatan untuk meningkatkan sesuatu (barang atau jasa) ke arah yang lebih baik
- Proporsi Publik : Keseimbangan
- Radio : Bukan pribadi, yang meliputi orang banyak, berkaitan dengan atau mengenai suatu negara, bangsa, atau masyarakat yang tidak berafiliasi dengan pemerintahan bangsa tersebut.
- Radio : Teknologi yang digunakan untuk pengiriman sinyal dengan cara modulasi dan radiasi elektromagnetik (gelombang elektromagnetik).

Ras	: Golongan bangsa berdasarkan ciri-ciri fisik
Refleksi	: Cerminan atau gambaran
Reformasi	: Wujud perbaikan sistem.
Regional	: Istilah kedaerahan yang terbatas pada wilayah yang berdekatan
Relevan	: Kaitan atau hubungan erat terkait pokok masalah yang sedang dihadapi
Relevansi	: Keterkaitan, hubungan atau kecocokan
Reliabel	: Mempunyai atau mendatangkan hasil yang sama pada setiap percobaan yang berhasil.
Reliabilitas	: Indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.
Reputasi	: Perbuatan dan sebagainya sebagai sebab mendapat nama baik. Arti lainnya dari reputasi adalah nama baik.
Responden	: Orang-orang yang dimintai tanggapan dari pertanyaan yang telah terstruktur maupun semi-terstruktur untuk menjadi sumber data di dalam suatu penelitian
Response	: Jawaban, balasan atau tanggapan
Riset	: Penelitian mengenai suatu isu atau masalah yang dilakukan secara ilmiah dan berdasarkan fakta empiris
Sdm	: Sumber daya manusia
Signifikan	: Penting atau berarti
Sinergi	: Suatu bentuk dari sebuah proses atau interaksi yang menghasilkan suatu keseimbangan yang harmonis sehingga bisa menghasilkan sesuatu yang optimum
Snp	: Standar nasional pendidikan
Sosiokultur	: Gagasan- gagasan, kebiasaan, keterampilan, seni, dan alat yang memberi ciri pada sekelompok orang tertentu pada waktu tertentu.
Spesifik	: Sesuatu yang lebih khusus dari suatu hal yang bersifat umum
Spss	: <i>Software</i> pengolah data statistik atau yang digunakan untuk analisis statistik interaktif, atau batch.
Steakholder	: Pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dan dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh bisnis.

- Strategis : Baik letaknya (tentang tempat)
- Struktural : Berkenaan dengan struktur.
- Subyektif : Sikap yang mengacu kepada keadaan di mana seseorang berpikiran relatif, hasil dari menduga duga, berdasarkan perasaan atau selera.
- Supervisi : Usaha memberikan layanan kepada guru-guru baik secara individual atau kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dan kurikulum
- Telekonferensi : Pertemuan berbasis elektronik secara langsung (*live*) di antara dua atau lebih partisipan manusia atau mesin yang dihubungkan dengan suatu sistem telekomunikasi yang biasanya berupa saluran telepon
- Televisi : Alat penangkap siaran bergambar
- Topografi : Studi tentang bentuk permukaan bumi dan objek lain seperti planet, satelit alami (bulan dan sebagainya),
- Transendensi : Upaya mengarahkan tujuan hidup manusia agar bisa hidup secara bermakna.
- Transformasi : Perubahan, berubah dari keadaan yang sebelumnya menjadi baru sama sekali. Dari keadaan yang sebelumnya menjadi baru dan lebih baik.
- Transparan : Tembus cahaya; tembus pandang; bening
- Usaid : United States Agency for International Development, sebuah lembaga pemerintah federal Amerika Serikat yang bersifat independen, memperkenalkan diri kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham)
- Valid : Sahih
- Validitas : Sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya
- Varian : Versi, ala, bentuk, cara, corak.
- Variasi : Hiasan tambahan
- Visi : Suatu tulisan yang di dalamnya terdapat pernyataan cita-cita dari sebuah instansi atau lembaga di masa mendatang

Yayasan

: Badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota.

INDEKS

A

Abad, 7, 74
Accountability, 4, 63
acuan, 30, 56, 74
Administrasi, 4, 14, 19, 22, 23, 24,
25, 27, 33, 66, 74
Agensi, 38, 74
Akademik, 4, 16, 19, 21, 23, 24, 25,
26, 27, 74, 78
Aktivitas, 30, 74, 76, 80
Akuntabilitas, 7, 59, 74
Akurat, 29, 74
Alpha, 36, 52, 53
Analisis, 59, 69, 74, 83
ANOVA, viii, 35, 52, 60, 74
Antarmuka, 7, 75
APBN, 12, 75
Area, 24, 25, 66
Arfak, 32
Aspek, 10, 21, 23, 43, 44, 50, 75
Asumsi, 33, 75
Averos, 6

B

Bangsa, 4, 82, 83
Bintuni, 32
Birokrasi, 14, 75
Bisnis, 31, 60, 83
BNSP, 4, 75

Bobot, 25, 26
BOS, 2, 75
Budaya, 21, 23, 27, 45, 63, 75

C

Campuran, 16
Cina, 27
Citra, 26, 75
Cronbach, 36

D

Daerah, v, 6, 11, 12, 13, 22, 28, 38,
78, 82
Dana, 2, 27, 40, 45, 68
Data, 5, 14, 15, 25, 31, 34, 35, 36,
41, 42, 46, 48, 50, 51, 60, 65, 68,
77, 78, 83
Daya, v, 1, 5, 7, 16, 18, 19, 21, 22,
23, 24, 26, 27, 34, 39, 43, 44, 45,
46, 47, 59, 75, 76, 83
Demografi, 32, 39, 75
Desain, iv, 18, 75
Deskripsi, 75
Dimensi, 18, 19, 20, 21, 22, 75, 81
Disiplin, 31, 75
DKI, 11

E

Efektif, 14, 19, 20, 26, 75

Efikasi, 19, 75
Efisiensi, 4, 19, 24, 76
Ekonomi, 4, 5, 10, 12, 14, 28, 76, 78
Eksplorasi, 31, 76
Eksternal, 4, 7, 27, 33, 38, 39, 40, 43,
49, 50, 55, 76
Etnis, 14, 76
Evaluasi, 18, 21, 22, 25, 26, 27

F

Fak-Fak, 32
Fakultas, 27, 76
Fasilitas, 5, 11, 26, 27, 28, 39, 78
Favorit, 5, 50, 76
Fenomena, 5, 38, 76, 77, 81, 82
Filosofi, 20, 76
Finansial, 76
Fokus, 9, 25, 27, 28, 43, 76
Formal, 14, 76
Formula, 76
Formulasi, 76
Fuzzy, 26, 66, 71

G

GAP, 10, 76
Gelombang, 6, 76, 82
Geografi, 77
Geografis, 10, 13, 32, 77
Global, 26, 45, 64, 77
Globalisasi, 7, 77
Grafik, 6, 35, 49, 77
Guru, 2, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17,
18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 32,
33, 34, 37, 39, 41, 42, 45, 46, 48,
60, 63, 66, 71, 72, 73, 84

H

Hayat, 7, 17, 77
Hierarki, 14, 17, 75, 77
Hukum, 2, 12, 31, 77, 84, 85

I

Ideal, 10, 47, 77
Ideologi, 31, 77
Ideologis, 26, 77
Indeks, 77, 83
India, 23, 24, 63, 73
Indikator, 6, 24, 25, 26, 27, 28, 29,
30, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41,
42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 77
Individu, v, 9, 10, 17, 21, 28, 38, 39,
44, 45, 75, 78, 80
Individualisasi, 7, 78
Infrastruktur, 4, 11, 23, 25, 27, 34,
39, 45, 49, 50, 55, 78
Inisiatif, 23, 38, 78
Inovator, 15, 78
Input, 4, 5, 24, 40
Institusi, 22, 23, 24, 27, 28, 78, 81
Institut, 23, 78
Instruksional, 14, 15, 78
Instrumen, 34, 36, 78
Integral, 21, 26, 78
Integritas, 21, 30, 78
Intelektual, 30, 78
Internal, 4, 7, 26, 28, 40, 79
Interpretatif, 30, 79
Intervensi, 24, 79
Islam, 6
ISO, 18
Isu, 38, 79, 83

J

Jakarta, 11, 64, 65, 66, 69, 73
Jaminan, 7, 79

K

Kaimana, 32
Karakteristik, v, 14, 18, 26, 27, 79
Katolik, 6
Kelamin, 14
Kemenristekdikti, 31
Kendala, 9, 39, 40, 45, 72, 79
Kepemimpinan, v, 1, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 22, 29, 30, 33, 34, 35, 37, 38, 41, 43, 44, 49, 50, 55, 57, 60, 63, 79
Kerangka, 12, 18, 24, 75, 79
Kesenjangan, 11, 12, 13, 30, 45, 47, 79
Ketidakpastian, 26, 79
Kinerja, 7, 15, 25, 26, 27, 33, 48, 60, 63, 66, 71, 79
Klasik, 39, 79
Kognitif, 21, 23, 80
Kolaboratif, 14, 80
Kolektif, 80
Kompeten, v, 9, 80
Kompetensi, 2, 4, 15, 38, 39, 45, 66, 71, 80
Kompleks, 1, 31, 80
Komponen, 7, 15, 21, 22, 24, 29, 33, 34, 36, 40, 42, 46, 80
Komunitas, 15, 27, 80
Kondusif, 4, 80
Konektivitas, 40, 80
Konseling, 16, 26, 80, 81
Konsep, 19, 20, 23, 26, 48, 80

Konsisten, 14, 81

Konteks, 16, 18, 21, 27, 28, 33, 77, 81

Konten, 7, 28, 81

Korea, 26

Korelasi, ix, 35, 52, 53, 54, 55, 56, 81

Kreativitas, 1, 81

Kriteria, 20, 25, 26, 27, 34, 36, 47, 74

Kritis, 30, 62, 76

Kualitas, 3, 6, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 40, 49

Kualitatif, 31, 66

Kuantitatif, 22, 29, 31, 33, 35

Kuesioner, viii, 25, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 46

Kuisisioner, 81

Kunci, 10, 15, 21

Kurikuler, 24, 81

Kurikulum, 11, 15, 19, 20, 25, 26, 27, 34, 45, 46, 47, 84

L

Layak, 34, 36

Layanan, 3, 18, 21, 25, 26, 82, 84

Lembaga, v, 1, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 34, 44, 47, 75, 78, 81, 82, 84

Level, 10, 24, 41, 43, 65

Linear, 36, 81

Linieritas, 36

Linker, 34

Literatur, 15, 19

Logika, 26

Lokal, 21

Lokalisasi, 7
Lokus, 9, 15, 81
LTMPT, 6, 68

M

Manajemen, v, 1, 7, 13, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 63, 64, 65, 71, 73
Manajer, 7, 15, 17, 70
Manajerial, 45, 47, 51, 57, 64, 71, 81
Manokwari, 32
Material, 1
Mati suri, 13
Maybrat, 32
Mentor, 17, 81
Metode, 7, 18, 25, 26, 28, 30, 66, 67, 78
Metodologi, 4
Minimal, 43
Misi, 23, 25, 27, 33, 38, 41, 43, 50, 55, 74
MKK, 7
Model, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 63, 65
Moment, 36
Moral, 4, 33, 34, 37, 38, 41, 43, 45, 50, 55, 61
Multidimensi, 18, 21, 81
Multifaset, 81
Mutu, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 18, 24, 25, 26, 27, 30, 39, 51, 55, 60, 65, 73

N

Negara, 2, 3, 11, 12, 45, 75, 77, 79, 82
Negeri, viii, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 29, 30, 38, 39, 41, 47, 48, 49, 50, 56, 57, 58, 61, 63, 64, 66, 69, 71, 73
Neraca, 4
Netral, 29, 81
Netralitas, 29, 81
Normal, 36, 60
Nusa, 12

O

Observasi, 33, 81
Online, 33, 64
Operasional, 25, 75, 79
Opini, 15, 82
Organisasi, 1, 7, 9, 16, 18, 23, 24, 26, 30, 44, 46, 74, 78, 79, 81
Otoritas, 14, 82
Output, 4, 24

P

Pandangan, 10, 18, 34, 38, 76
Papua, v, viii, 5, 6, 7, 12, 13, 29, 30, 31, 32, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 47, 49, 56, 57, 58, 68, 69
Paradigma, 6, 30, 62, 67, 82
Partisipasi, 12, 22, 23, 25, 39
Pasar, 7
Pearson, 35, 36
Pedagogik, 15, 82
Pegunungan, 32
Peka, 45
Pelopor, 6, 37

Pelosok, 13
Pemangku, v, 18, 19, 23
Pemerintah, 2, 3, 4, 11, 12, 13, 19,
22, 23, 39, 45, 48, 72, 75, 78, 84
Performatif, 82
Perspektif, 18, 19, 25, 26, 28, 29, 30,
31, 33, 75, 82
Perwakilan, v, 33
Pimpinan, 1, 31, 36, 47, 79
Pionir, 13, 82
PISA, 12
Plus, 12
Politik, 26, 45, 71
Posisi, 15, 18, 40
Positif, 16, 22, 30, 47, 48
Prasarana, 1, 2, 3, 4, 19, 26, 45, 47
Prasekolah, 20, 21
Premis, 24, 82
Prestasi, 4, 7, 14, 16, 27, 40, 79
Prioritas, 24, 28, 46
Product, 36
Profesi, 18, 24, 78
Profesional, 7, 14, 15, 17, 21, 24, 25,
62, 82
Promosi, 23, 82
Propinsi, 13
Proporsi, 27, 82
Prosedur, 23, 27, 31, 32, 36, 42, 44,
46
Protestan, 6
Proyek, 26, 32, 45
Public, 4, 61, 62, 65, 67
Publik, 14, 79, 82

R

Radio, 45, 82

Raja Ampat, 32
Ras, 14, 83
Refleksi, 33, 83
Reformasi, 27, 83
Regional, 21, 83
Regresi, 36
Relevan, 14, 20, 34, 40, 45, 49, 51,
56, 83
Relevansi, 7, 19, 21, 40, 83
Reliabel, 36, 83
Reliabilitas, 34, 36, 83
Reputasi, 26, 83
Responden, 33, 83
Response, 33, 83
Riset, 81, 83
Rusia, 21

S

Sadar, v, 1
Sarana, viii, 1, 2, 3, 4, 19, 34, 36, 45,
47, 78
SDM, 10, 33, 38, 44, 51, 55, 83
Setuju, 14, 34
Signifikan, v, 2, 13, 14, 15, 16, 18,
22, 27, 29, 31, 48, 79, 83
Signifikansi, 51, 52
Sinergi, 19, 21, 83
Sistem, 4, 11, 14, 18, 22, 24, 26, 28,
45, 56, 62, 75, 76, 78, 80, 83, 84
Siswa, 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 14,
15, 16, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27,
32, 33, 34, 37, 40, 41, 42, 43, 45,
46, 47, 49, 51, 56, 68, 70, 71, 81
SMA, 3, 5, 6, 31, 32, 42, 43, 44, 45,
47, 48, 49, 51, 57, 59, 66, 68, 70

SMK, 5, 32, 46, 47, 48, 49, 51, 57,
60, 63, 64, 71

SNP, 4, 83

Sorong, v, 6, 31, 32, 68

Sosial, 5, 14, 23, 25, 27, 28, 31, 33,
65, 71, 76, 78, 80, 81, 82, 85

Sosiokultur, 83

Sosiokultural, 10, 13, 16, 21

Spesifik, 15, 26, 83

SPSS, viii, ix, 35, 51, 52, 53, 54, 71,
83

Staf, 9, 14, 16, 17, 21, 23, 24, 25, 26,
28, 32, 33, 34, 37, 41, 42, 46, 47

Standar, 1, 4, 19, 33, 34, 36, 39, 48,
73, 80, 83

Statistik, 3, 22, 51, 52, 74, 77, 83

Steakholder, 83

Strategis, 16, 25, 40, 84

Struktur, 17, 25, 27, 43, 78, 84

Struktural, 14, 84

Subjek, 30, 31

Subyektif, 84

Sumber, iv, viii, 1, 2, 3, 5, 6, 16, 18,
19, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 29, 30,
34, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 74, 76,
83

Supervisi, 84

Swasta, v, viii, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9,
10, 11, 12, 13, 14, 29, 30, 31, 32,
36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44,
45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 56, 57,
58, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 68, 69,
71, 72, 73

T

Tambrauw, 32

Tata kelola, 14, 25

Teknologi, 16, 26, 34, 44, 45, 62, 78,
82

Telekonferensi, 45, 84

Televisi, 45, 84

Teori, 6, 10, 26, 33, 69, 82

TIK, 45

Tolok ukur, 12

TOP, 6, 68

Topografi, 84

Transendensi, 21, 84

Transformasi, 6, 7, 84

Transparan, 30, 84

Tugas, v, 1, 2, 23, 44, 47

U

USAID, 12, 84

V

Valid, 36, 60, 84

Validitas, 34, 36, 84

Varian, 51, 67, 84

variasi, 15

Variasi, 84

Visi, 15, 23, 33, 34, 38, 41, 43, 50,
55, 80, 84

W

Wondama, 32, 72

Y

Yayasan, 2, 6, 11, 13, 32, 38, 39, 65,
66, 85

TENTANG PENULIS



Rustamadji dilahirkan di Pontianak pada tanggal 01 November 1956. Menempuh sarjana pada jurusan Adminitrasi Publik (tahun 1988) di STIA AL Amin Sorong, gelar Magister diperoleh pada Program Ilmu Pemerintahan Universitas Satyagama Jakarta (tahun 2009), dan gelar doktor diperoleh tahun 2018 dari Universitas Pendidikan Sultan Idris Malaysia pada Jurusan Manajemen Pendidikan. Pendiri sekaligus sebagai rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong. Buku yang telah ditulis yakni 1)

Membirukan Langit Muhammadiyah, 2) *Strategi Pimpinan Mengembangkan Perguruan Tinggi untuk Bersaing.* Mendapatkan penghargaan sebagai tokoh perubahan Republika tahun 2018. Aktif dalam kelembagaan Muhammadiyah.