

Pengukuran Kinerja Mutu Sekolah Berbasis *Balanced Scorecard* (BSC)

Oleh:

Jaja Jahari

Perguruan Darul Hikam Bandung

(e-mail: Djadjadjahari@gmail.com)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja mutu sekolah dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka perencanaan dan pengukuran kinerja mutu sekolah. Metode yang digunakan adalah deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif, studi kasus di Perguruan Darul Hikam, pengumpulan data melalui wawancara, pengamatan dan studi dokumen, pengolahan data menggunakan software *NVivo 11*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; *Pertama*; perencanaan strategis peningkatan mutu dilaksanakan melalui Evaluasi Program Sekolah. Pengukuran kinerja mutu dilakukan melalui evaluasi kinerja sebagai proses evaluasi strategi dalam manajemen strategik dengan mengembangkan instrumen evaluasi program sekolah berbasis BSC. Rekomendasi penelitian ini adalah adanya pengintegrasian antara *SWOT dan BSC* dalam proses perencanaan dan pengukuran kinerja mutu sekolah.

Kata Kunci: Evaluasi Kinerja, Kinerja Mutu, Perencanaan Strategis.

ABSTRACT

This research aims to find out how the measurement of school quality performance by using the Balanced Scorecard as a framework for planning and measuring school quality performance. The method used is analytical descriptive with qualitative approach, case study at Darul Hikam University, data collection through interview, observation and document study, data processing using NVivo 11 software. The results show that; First; quality improvement strategic planning implemented through School Program Evaluation. Second; Measurement of quality performance is done through performance evaluation as strategic evaluation process in strategic management by developing evaluation instrument of BSC-based school program. The recommendation of this research is the integration of SWOT Analysis and BSC in the process of planning and measuring school quality performance.

Keywords: Performance Evaluation, Strategic Planning, Quality Performance.

PENDAHULUAN

Evaluasi kinerja mutu dalam konteks penjaminan mutu adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi/lembaga pendidikan dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Keuntungan dari evaluasi bermanfaat untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan; untuk pengambilan keputusan; untuk tujuan pengendalian program/kegiatan; untuk perbaikan *input*, proses, *output*, perbaikan tatanan/tata kelola atau sistem prosedur. Dengan demikian evaluasi kinerja mutu lembaga ini penting dalam konteks penjaminan mutu internal lembaga itu sendiri.

Permasalahan evaluasi kinerja mutu lembaga sebagaimana yang disampaikan dalam salah satu hasil penelitian Pelaksanaan SPMP di Kabupaten/Kota masih belum mencapai sasaran khususnya dalam capaian implementasi SPMP sebagai suatu kegiatan yang sistemik terpadu yang dilakukan mulai dari satuan pendidikan itu sendiri. Padahal yang seharusnya Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan memperkenalkan sebuah pergeseran dari paradigma yang bertumpu kepada inspeksi

eksternal menuju paradigma yang bertumpu kepada tanggung jawab tiap pemangku kepentingan pendidikan untuk menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan termasuk yang paling penting yaitu pada tingkat satuan pendidikan itu sendiri.

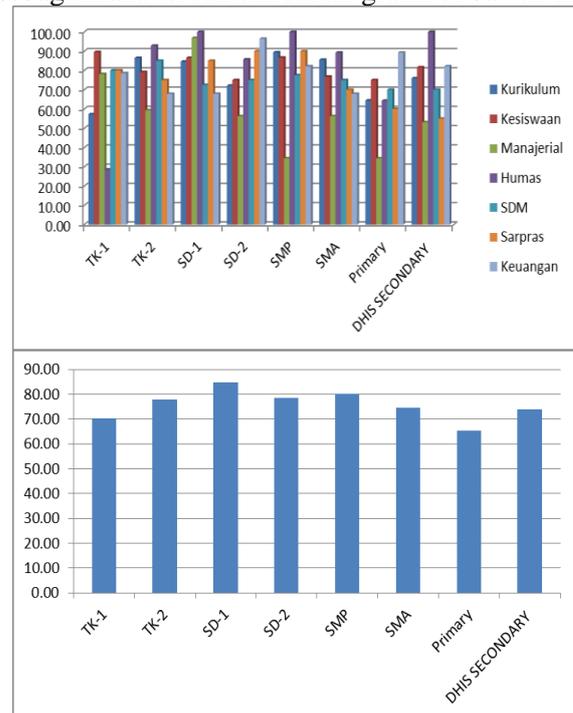
Sebagaimana yang disampaikan dalam salah satu hasil penelitian Pelaksanaan SPMP di Kabupaten/Kota, bahwasannya implementasi penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan sebagai bentuk kinerja mutu lembaga pendidikan hingga saat ini masih menghadapi berbagai macam permasalahan umum yang antara lain: (1) Sekolah belum memiliki persepsi yang sama terhadap berbagai aspek dan indikator penilaian Standar Nasional Pendidikan sebagai acuan mutu pendidikan; (2) Pelaksanaan penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan masih terbatas pada pemantauan komponen mutu di satuan pendidikan; (3) Pemetaan mutu masih dalam bentuk pendataan pencapaian mutu pendidikan yang belum terpadu dari berbagai penyelenggara pendidikan; (4) Tindak lanjut hasil pendataan mutu pendidikan

yang belum dimanfaatkan untuk keperluan peningkatan mutu berkelanjutan; dan (5) Pelaksanaan penilaian Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan instrumen penilaiannya belum dipahami secara utuh sebagai kebutuhan sekolah, (Moerdiyanto, 2009).

Mengacu pada permasalahan-permasalahan tersebut memunculkan permasalahan-permasalahan lainnya, misalnya saja data yang diberikan tidak valid, skor akreditasi tidak menunjukkan indikator pemenuhan standar yang sebenarnya, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya mutu pada tingkat satuan pendidikan belum terbangun sesuai dengan esensi mutu itu sendiri. Padahal implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan pada tingkat satuan pendidikan merupakan langkah strategis dalam membangun budaya mutu tersebut.

Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah dapat didefinisikan sebagai upaya dalam menumbuhkan budaya mutu, menetapkan dan memiliki standar, melaksanakan standar, mengevaluasi pelaksanaan standar dan meningkatkan standar secara berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*) oleh tingkat Satuan Pendidikan. Siklus penjaminan mutu internal tersebut menjadi terasa sangat penting pada sekolah-sekolah swasta yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap mutu, dimana persaingan yang ketat serta tuntutan perubahan teknologi dan informasi yang sangat cepat, menuntut eksistensinya dalam menjamin mutu layanan pendidikan yang benar sejak awal dan selamanya (*right first and every time*) serta tanpa cacat (*Zero defect*) agar tetap dipercaya oleh stakeholder sebagai sekolah pengemban amanah undang-undang dalam mencerdaskan bangsa. Tantangan tersebut terutama dirasakan oleh satuan pendidikan swasta berbasis Islam, dimana tuntutan mutu pendidikan dalam hal akademik dituntut seimbang dengan mutu non akademik terutama dalam hal sikap atau akhlak siswa. Dalam hal ini Sekolah Islam Swasta di Lingkungan Perguruan Darul Hikam termasuk pada kategori terkreditasi SNP Plus dan berkomitmen tinggi terhadap mutu layanan pendidikan Islam, serta telah memiliki segudang prestasi yang diantaranya berkaitan dengan budaya mutu, Darul Hikam pada tahun 2015 dinobatkan sebagai Juara 1 (satu) Tingkat Nasional sekolah yang memiliki budaya mutu terbaik pada jenjang Sekolah Dasar, hal tersebut dapat dicapai tentunya dengan berbagai standar yang telah ditetapkan yang setiap tahunnya dilaksanakan, dimonitoring dan dievaluasi kemudian ditingkatkan, (W.D.SP, 2016).

Kemudian Penjaminan mutu eksternal yang menjamin bahwa standar-standar dalam pemenuhan SPM dan SNP tersebut dilaksanakan dengan baik sebagai indikator kinerja mutu lembaga dapat dilihat dari penilaian Akreditasi sekolah setiap jenjangnya yang berkategori A, implementasi penjaminan mutu juga dilakukan secara internal di Lingkungan Perguruan Darul Hikam yaitu dengan melakukan evaluasi program sekolah setiap tahunnya, adapun hasil dari pengukuran efektivitas sekolah tersebut adalah sebagaimana tercantum dalam grafik di bawah ini.



Gambar 1.1
Grafik Evaluasi Program Sekolah
(Sumber: Dok.EP.SP, 2015)

Kemudian secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan spesifikasi yang menjadi harapan dan kebutuhan pengguna jasa. *Quality in fact* (mutu sesungguhnya) merupakan sebutan untuk mutu yang pertama, sedangkan *quality in perception* (mutu persepsi) merupakan sebutan untuk mutu yang kedua, mutu dalam persepsi yang diukur dengan kepuasan *stakeholder* pendidikan atau pengguna dalam hal ini adalah persepsi orang tua sebagai *stakeholder* eksternal utama sekolah, dalam hal ini untuk mengetahui bagaimana persepsi orang tua yang kaitannya dengan 1) Mutu sekolah, 2) Manajemen Mutu Profesional, 3) Informasi Mengetahui Sekolah, 4) Seberapa lama mengenal sekolah, 5) Siapa yang memberikan rekomendasi pada anak untuk sekolah di sekolah

tersebut, survey ini dilakukan secara rutin pada orang tua siswa, (Sallis. E, 2007).

Pertama; persepsi orang tua terhadap mutu sekolah sebanyak 46% mengetahui bahwa sekolah sebagai “sekolah yang bermutu”, 39% mengetahui sekolah sebagai “Sekolah Islam Terbaik”, dan 15% mengetahui bahwa Sekolah sebagai “Sekolah Pavorit”. *Kedua*; Persepsi orang tua mengenai profesionalisme mutu manajemen yang dimiliki sekolah dan menjadi alasan memilih sekolah tersebut adalah sebanyak 40% mengetahui sekolah memiliki “Kurikulum yang Bermutu”, sebanyak 24% karena memiliki “fasilitas lengkap”, sebanyak 16% memiliki “Manajemen Profesional”, sebanyak 14% karena memiliki “SDM Profesional”. *Ketiga*; Persepsi orang tua mengenai informasi sekolah di dapatkan dari beberapa informasi yang disampaikan dalam pertanyaan kuisisioner Parenting, dari hasil pengolahan data tersebut sebanyak 60% informasi didapatkan orang tua siswa dari Saudara/Tetangga/Kawan, sebanyak 21% dari media masa Koran Pikiran Rakyat, sebanyak 16% dari Internet, sebanyak 3% dari brosur. *Keempat*; Persepsi orang tua mengenai telah seberapa lama mengenal sekolah, dari hasil pengolahan data tersebut adalah sebanyak 32% orang tua siswa mengenal sekola lebih dari satu tahun, sebanyak 29% orang tua siswa mengenal sekolah selama satu tahun terakhir, sebanyak 25% orang tua siswa mengenal sekolah dalam satu semester terakhir, dan sebanyak 24% mengenal sekolah selama satu bulan terakhir. *Kelima*; Persepsi orang tua mengenai siapa yang merekomendasikan pada anak untuk sekolah di sekolah tersebut adalah sebanyak 53% “orang tua”-nya sendiri, sebanyak 22% keinginan “anak”nya sendiri”, sebanyak 11% dari teman kantor dan sisanya dari saudara dan tetangga, (Dok. EP. SP, 2015).

Indikasi secara umum mengenai mutu sekolah pada ketiga sekolah tersebut dengan mengacu pada lima kriteria persepsi orang tua tersebut, ketiga sekolah tersebut adalah sekolah yang dikenal oleh orang tua sebagai:

1. Sekolah bermutu berbasis Islami
2. Sekolah yang memiliki kurikulum bermutu
3. Sekolah yang memiliki *trust* sangat tinggi dari orang tua yang dikenalkan antar sesama Saudara, Tetangga dan Kawan.
4. Persepsi di atas tersebut bertahan dan dikenal oleh orang tua lebih dari satu tahun dan dikenal juga oleh stakeholder-stakeholder baru yang baru mengenal dalam waktu sebulan namun memiliki *trust* yang tinggi terhadap mutu sekolah dan untuk menyekolahkan anaknya di Sekolah tersebut.

5. Orang tua memiliki pilihan sekolah terbaik untuk anaknya dimana ketiga sekolah tersebut direkomendasikan langsung oleh orang tua untuk sekolah anaknya.

Namun demikian, *quality in fact and quality in perception* tersebut tidak semata-mata atau berjalan dengan sendirinya melainkan melalui proses penjaminan mutu secara internal yang dilakukan oleh ketiga sekolah tersebut, keberadaan proses penjaminan mutu internal ini disadari sebagai suatu kebutuhan yang vital dalam mempertahankan mutu dan meningkatkannya terutama dalam menjawab tantangan yang berubah begitu cepat terutama pandangan terhadap mutu dalam pendidikan.

Berdasarkan pada keterangan pimpinan ketiga sekolah tersebut, ketika diwawancarai mengenai implementasi penjaminan mutu pada tingkat satuan pendidikan masih terdapat sejumlah permasalahan yang diantaranya 1) Banyak kegiatan yang bersifat mendadak dan tidak terdapat dalam perencanaan, namun demikian kegiatan tersebut dirasakan sebagai kegiatan yang perlu dilaksanakan, aktual dan kontekstual, 2) Rotasi guru masih sangat tinggi, sehingga akan mempengaruhi pada prestasi siswa yang masih belum dapat diproyeksikan peningkatannya (pruktuatif) secara pasti pada tiap tahunnya, 3) Masih adanya perbedaan penilaian antara hasil penilaian pada proses (Supervisi) yang masih tergolong kurang baik, namun justru penilaian akhir (evaluasi program sekolah) kategorinya baik, 4) Tingkat pencapaian target mutu pada setiap tahunnya masih belum sesuai dengan harapan, (W.D.SP, 2016).

Mengacu pada sejumlah masalah khusus tersebut kebutuhan akan sistem penjaminan mutu dalam rangka mempertahankan, meningkatkan, dan menjaga kejajegan mutu sekolah, maka Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah sebagai bentuk evaluasi kinerja mutu sekolah memiliki tujuan utama tersebut yaitu untuk membantu lembaga dalam mengarahkan pada pencapaian tujuan dan perbaikan terus menerus serta proses evaluasi secara berkala untuk dijadikan umpan balik. Meskipun pengaruh jaminan kualitas pada pelaksanaannya cenderung memiliki dampak pada kinerja mengajar guru dan pada kondisi belajar siswa. Pada dasarnya beberapa tujuan di atas mempunyai makna penjaminan mutu sangat berpengaruh dalam mengembangkan lembaga secara terus menerus dan membantu lembaga mendapatkan kepercayaan publik dan standar penghargaan, sebagaimana yang disampaikan oleh lembaga IMHE, (2002, hlm. 37) menyebutkan tujuan utama dari jaminan mutu adalah sebagai berikut: *The main purpose of quality assurance is*

to help the institution contemplate a journey of constant improvement and regular evaluation for feedback. Dengan kata lain bahwa tujuan utama dari penjaminan mutu adalah untuk membantu lembaga dalam perbaikan terus-menerus dan evaluasi berkala sebagai umpan balik.

Berdasarkan pada masalah khusus, tujuan serta kebutuhan terhadap implemtnasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah sebagai bentuk Evaluasi Kinerja Mutu Lembaga di Lingkungan Perguruan Darul Hikam adalah mengacu pada hasil studi pendahuluan awal yang masih merekomendasikan sejumlah permasalahan dalam pelaksanaan penjaminan mutu oleh tingkat satuan pendidikan sebagaimana berikut.

1. Kebijakan-kebijakan mutu yang belum sesuai dengan langkah-langkah penjaminan mutu eksternal secara komprehensif dan masih terdapat kebijakan-kebijakan mutu yang tidak sesuai dengan tujuan dan proses penjaminan mutu internal, misalnya; kebijakan dokumen mutu yang masih berbeda dengan standar akreditasi, kemudian penggunaan evaluasi diri yang juga berbeda dengan yang dikeluarkan oleh BSNP.
2. Struktur organisasi badan penjaminan mutu internal yang terpusat masih dianggap belum efektif untuk memantau pencapaian mutu.
3. Permasalahan tatakelola penjaminan mutu oleh tingkat satuan pendidikan dalam mutu perencanaan (*Quality Plan/Design*), yaitu masih terdapat kegiatan yang dilaksanakan namun tidak terdapat dalam perencanaan sebelumnya, padahal proses penyusunan perencanaan untuk setiap unit lembaga selalu diselenggarakan oleh Yayasan pada setiap awal tahun dengan mekanisme Rapat Pimpinan (RAPIM). Belum ada cara atau metoda yang digunakan secara khusus dalam pemetaan mutu belum dapat mengidentifikasi kebutuhan atau tuntutan penjaminan mutu secara komprehensif
4. Permasalahan dalam implementasi penjaminan mutu internal adalah masih adanya perbedaan antara hasil penilaian internal dengan penilaian Akreditasi.
5. Masih terdapat sejumlah target mutu yang capaiannya belum sesuai dengan harapan.
6. Permasalahan tatakelola penjaminan mutu oleh tingkat satuan pendidikan dalam pengukuran mutu (*Quality Control*) atau monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pembina dan pejabat struktural Internal Lembaga belum menyeluruh pada setiap fungsi organisasi, padahal selama ini sudah ada pelaksanaan evaluasi program sekolah

semester dan tahunan pada setiap unit lembaga/jenjang sekolah, (W.D.SP, 2016).

Permasalahan lainnya upaya penjaminan mutu internal dirasakan sangat dibutuhkan untuk menjawab tuntutan mutu kinerja lembaga unit di Lingkungan Perguruan Darul Hikam dan tuntutan perubahan yang begitu kompleks dan cepat di lingkungan eksternal, sebagai lainnya memiliki standar mutu namun tindakan diagnosis sebagai bagian dari tindakan kontrol dalam sistem penjaminan mutu internal masih belum ada, kemudian sebagian yang memiliki sistem penjaminan mutu yang sudah berjalan beberapa tahun belakangan ini, namun belum menyeluruh dilakukan penjaminan mutu dalam sistem fungsi manajemennya.

Pernyataan permasalahan dalam sistem penjaminan mutu internal sekolah di lingkungan Perguruan Darul Hikam dengan mengacu pada pendapat Willborn (1994, hlm. 59-60) dalam bukunya *Global Management of Quality Assurance System* menyampaikan bahwa "*Quality Assurance and Quality Improvement are both essential element of comprehensif quality management, and quality assurance embraces quality planning and quality control*, dengan demikian bagaimana implementasi sistem penjaminan mutu pada tingkat satuan pendidikan itu sendiri akan sangat tergantung pada mutu dari perencanaan dan mutu kontrol itu sendiri dimana keduanya diberlakukan pada setiap elemen-elemen faktor yang mempengaruhi efektivitas operasional penjaminan mutu internal sekolah sebagaimana disampaikan pada bagian pertimbangan pertama.

Selanjutnya berdasarkan pada teori *quality assurance* yang disampaikan oleh Willborn (1994) bahwasannya *quality assurance* mencakup *quality designs and quality control*, maka efektivitasnya juga dipengaruhi dengan *tools quality assurance* yang digunakan, atau dengan kata lain dalam implementasinya sistem penjaminan mutu internal sekolah perlu menggunakan *tools quality assurance* itu sendiri dimana menurut Ohno, (1992); Ishikawa, (1986); and Taguchi (1986) *Outline the quality tools and methods (see below), of which the most frequently used are: control charts, flow charts, paired comparisons, cause and effect analysis, force-field analysis, histograms, pareto analysis, quality function deployment (QDF), kaizen, quality circles and small step progression*, (Doherty, 2012)

Adapun tools yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan salah satu metode pengukuran dalam evaluasi kinerja yang cukup baik untuk menganalisa faktor internal dan eksternal dari suatu organisasi adalah *Balanced*

Scorecard (BSC). *BSC* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen, metode ini mulai diperkenalkan pada awal tahun 1990 di Amerika Serikat oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui suatu riset tentang “Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”.

Jika ditinjau dari segi etimologis, maka term *Balanced Scorecard* itu terdiri dari dua suku kata, kata *balanced* dan *scorecard*. Kata *balanced*, berarti seimbang. Dalam konteks ini, Konsep keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* terkait pada tiga area, yakni: (a) Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial. (b) Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi; *Stakeholder* dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam *Balanced Scorecard*, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. (c) Keseimbangan antara indikator performa *lagg* dan *lead*; indikator *lagg* secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Sementara itu indikator *lead* adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator *lag*, (Dally, 2010, hlm. 56).

Penyusunan perencanaan strategis dengan metode integrasi SWOT dan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: (a) Pembentukan Team; (b) Melakukan analisis SWOT; (c) Menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategi map; (d) Menyusun insiatif strategis dan KPI; (e) Pemberian bobot dan nilai; (f) Melakukan *Cascading* SWOT dan *Balanced Scorecard*; (g) Menyusun program rencana kerja dan *budgeting*; (f) Monitoring dan Evaluasi, (Rangkuti, 2015, hlm. 8-10).

Sehubungan bukti-bukti justifikasi terhadap beberapa permasalahan khusus pada sistem penjaminan mutu internal sekolah sebagai bentuk evaluasi kinerja lembaga pendidikan di Lingkungan Perguruan Darul Hikam dengan berbagai data hasil penelitian dan teori sebelumnya maka perlu adanya penelitian bagaimana **Pengukuran Kinerja Mutu Sekolah Berbasis Balanced Scorecard (BSC) di Perguruan Darul Hikam Bandung.**

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian dilaksanakan di Perguruan Darul Hikam Bandung. Narasumber yang terlibat meliputi Direktur Perguruan Darul Hikam, Kepala Biro II Bidang Kurikulum dan Kesiswaan, Kepala Sekolah, PKS Kurikulum, PKS Kesiswaan, Staff Kurikulum, Wali Kelas *Lower*, Wali Kelas *Upper*, Guru dan Siswa. Metode pengumpulan data

melalui wawancara, studi dokumentasi dan observasi aktif. Menggunakan teknik *purposive sampling*. Prosedur analisis data meliputi reduksi data, displasy data dan pengambilan kesimpulan, selama proses pengumpulan dan analisis sebelum, selama dan sesudah melaksanakan penelitian dengan menggunakan alat bantu *Software NVivo 11*.

HASIL PENELITIAN

Pengukuran Kinerja Mutu

Pengukuran Kinerja mutu di Perguruan Darul Hikam dilaksanakan melalui Evaluasi Program Sekolah (EPS) dengan langkah-langkah; (1) Penyusunan Instrumen; Instrumen evaluasi dikembangkan secara mandiri dengan melibatkan unsur Perguruan dan Sekolah dengan menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)*. Standar Acuan Mutu yang digunakan adalah Standar Darul Hikam dan SNP, namun dalam penentuan target minimal dan maksimalnya belum ditentukan, (2) Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui evaluasi diri sekolah, dimana pembagian tugasnya disesuaikan antara Tupoksi dengan masing-masing perspektif pada BSC, dalam pelaksanaannya belum memiliki sistem data yang mendukung, (3) Pengolahan dan Analisis Data; dilakukan oleh sekolah dengan mengacu pada rubrik instrumen evaluasi program sekolah dan di

tingkat perguruan; pengolahan dan analisis data dilakukan setelah melalui verifikasi dan validasi data dengan mekanisme visitasi sekolah, (4) Penyusunan Dokumen Hasil; format profil mutu sudah disusun oleh Perguruan dalam bentuk Matriks BSC yang menunjukkan capaian mutu Sekolah. Evaluasi Diri Sekolah, adalah bagian dari evaluasi program yang diselenggarakan oleh Perguruan Darul Hikam, dimana sekolah mengukur kinerja, menilai dan menetapkan capaian mutu sekolah yang dicantumkan dalam profil mutu sekolah.

Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu

Perencanaan strategis peningkatan mutu internal sekolah di Perguruan Darul Hikam dengan langkah-langkah sebagai berikut; Penentuan kondisi satuan pendidikan; mengacu pada hasil pemetaan mutu melalui mekanisme rapat kerja Perguruan ke-1 membahas hasil refleksi dan

menyusun rekomendasi sebagai dasar penyusunan kebijakan Perguruan dan Sekolah.

Penentuan kondisi yang diharapkan; melalui mekanisme rapat kerja Perguruan ke-2 merumuskan visi, misi dan menetapkan kinerja mutu pada BSC dengan standar baru berdasarkan pada kebijakan yang telah disusun.

Penyusunan program dan kegiatan; melalui mekanisme Rapat Pimpinan ke-1 dan rapat kerja sekolah dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal berdasarkan pada Standar

Acuan Mutu dalam BSC dan Kebijakan Perguruan, kemudian draf Rencana Strategis dan Rencana Operasional Sekolah dipresentasikan dan dilakukan penelaahan oleh tim penelaah yang dibentuk oleh Perguruan, dalam pelaksanaannya analisis yang dilakukan belum terintegrasi dengan BSC. Kemudian perumusan anggaran; bersamaan dengan proses penyusunan program dan kegiatan, namun anggaran akan dilakukan penyesuaian setelah program diajukan kembali dan direvisi untuk mendapatkan validasi Perguruan.

PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Mutu

Pengukuran Kinerja mutu pada tingkat satuan pendidikan melalui pengembangan model evaluasi program sekolah secara mandiri dapat dan penting untuk dilakukan sebagai bentuk penjaminan mutu internal sekolah. Dengan demikian sekolah menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap layanan mutu pendidikan yang diselenggarakannya terutama dalam layanan mutu akademik (*learning and teaching*) sebagai *core business* dalam organisasi tingkat satuan pendidikan.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian mengenai pengembangan model evaluasi diri sekolah, bahwa model evaluasi diri sekolah yang dikembangkan secara mandiri justru memiliki beberapa kelebihan dibandingkan instrumen evaluasi diri yang sudah ada, karena model evaluasi yang dikembangkan secara mandiri memiliki karakteristik yakni; (a) komprehensif, karena komponen dan indikator mewakili hampir seluruh kegiatan penyelenggaraan pendidikan, dengan demikian seharusnya satuan pendidikan menentukan sendiri secara menyeluruh komponen dan indikator penyelenggaraan pendidikannya tersebut termasuk evaluasi kinerja guru yang kemudian ditindaklanjuti dengan program *capacity building* bagi guru, (Triatna, 2007, hlm. 51), dampak strategi pemberdayaan guru terletak pada kualitas kinerja guru baik mutu akademik, dan mutu manajerial, (Nasyith, 2017, hlm. 47); (b) holistik, karena dapat mengungkap fakta sesungguhnya apa yang terjadi di sekolah; (c) mudah dilakukan; (d) temuan Model EDS dapat digunakan sebagai evaluasi diri sekolah secara mandiri, sehingga diketahui kekuatan dan kelemahannya; (e) efektif digunakan sekolah tanpa mengganggu proses pembelajaran yang ada karena dapat disesuaikan waktunya; (f) independen karena melibatkan *stakeholder* sekolah dalam hal ini Perguruan Darul Hikam, (Nuchron, Soenarto, & FX. Sudarsono, 2013, hlm. 87).

Namun demikian pengembangan evaluasi program sekolah sebagai bentuk pemetaan mutu

dalam menghasilkan data-data profil capaian mutu satuan pendidikan, seharusnya dilakukan secara cermat dengan mengacu pada model, pendekatan dan metode yang konsisten dan didukung dengan sistem data yang komprehensif sesuai dengan kebutuhan, prinsip-prinsip, dan tujuan dari evaluasi program sekolah itu sendiri sebagai proses pemetaan mutu dalam siklus penjaminan mutu internal sekolah. Tujuan dari pemetaan mutu itu sendiri adalah sebagai suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses yang terkait untuk melakukan pengumpulan, pengolahan, analisis data dan informasi tentang capaian pemenuhan standar nasional pendidikan pada satuan pendidikan, kemudian tujuan dari evaluasi program sekolah itu sendiri adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program yang telah dilaksanakan, yaitu untuk: (1) Memberikan masukan bagi perencanaan program; (2) Menyajikan masukan bagi pengambil keputusan yang berkaitan dengan tindak lanjut, perluasan atau penghentian program; (3) Memberikan masukan bagi pengambil keputusan tentang modifikasi atau perbaikan program; (4) Memberikan masukan yang berkenaan dengan faktor pendukung dan penghambat program; (5) Memberi masukan untuk kegiatan motivasi dan pembinaan (pengawasan, supervisi dan monitoring) bagi penyelenggara, pengelola, dan pelaksana program; (6) Menyajikan data tentang landasan keilmuan bagi pengembangan model evaluasi program pendidikan, (Sudjana, 2006, hlm. 48).

Pengembangan model instrumen pemetaan mutu berbasis BSC yang disusun masih memiliki beberapa kelemahan yang di antaranya; 1). Penyusunan sasaran strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) saat ini masih belum memotret mutu berdasarkan SPM dan SNP secara keseluruhan, 2) Masih ada profil capaian mutu yang tidak terukur semua indikator kinerjanya; seperti Standar Sarana Prasarana, Standar Pengelolaan, Program ekstrakurikuler dan Tenaga Kependidikan, 3). Target akhir tidak ada batas maksimumnya dan standar yang menjadi acuan

belum jelas, 4) Dokumen panataan arsip, sistem kodefikasi arsip belum ada penyesuaian dengan kepentingan akreditasi, dan 5) Karena model pengukuran berbasis BSC ini bersifat baru, sehingga belum ada penyesuaian metode pengukuran pada tingkat unit. Permasalahan tersebut lebih disebabkan kepada penggunaan pendekatan BSC dengan tanpa memperhitungkan entitas sebagai fungsi dari BSC tersebut secara menyeluruh dengan mengaitkan visi, misi, strategi lembaga, dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan progresif, (Pramono, 2014, hlm. 1337). Dengan demikian untuk mengatasi adanya indikator-indikator yang tidak ter-cover dalam BSC tersebut adalah dengan mengintegrasikan BSC sebagai kerangka perencanaan strategis.

Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu

Perencanaan strategis peningkatan mutu di Perguruan Darul Hikam adalah merupakan rangkaian kegiatan dalam penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Sekolah selama empat tahun dan Rencana Operasional Sekolah (ROS) untuk rencana operasional sekolah tahunan. Dengan demikian dasar-dasar yang harus dipahami oleh pelaksana penjaminan mutu di tingkat satuan pendidikan adalah pada masing-masing landasan yang membedakannya dalam hal tujuan, proses, hasil dan implikasi dari Renstra serta ROS/Rencana Kerja Sekolah tersebut.

Nawawi, (2005, hlm. 148-149) menjelaskan perbedaan tersebut dengan mendefinisikan manajemen strategik dengan perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.

Dengan demikian perencanaan penjaminan mutu pada tingkat pendidikan dasar dan menengah hendaknya dilakukan secara cermat dengan mengacu pada pendekatan dan model yang konsisten. Pendekatan penjaminan mutu internal sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Cheng (2001, hlm. 8-13) terdapat dua pendekatan yang berbeda yaitu (1) Pendekatan penjaminan mutu internal sekolah pada komponen-komponen manajemen pendidikan; dan (2) Pendekatan penjaminan mutu internal sekolah pada pola

hubungan manajemen pendidikan. Penjaminan mutu dengan pendekatan komponen berfokus pada peningkatan kualitas dari beberapa komponen struktur manajemen pendidikan dengan harapan untuk dapat meningkatkan atau menjamin kualitas dalam hasil belajar siswa. Contohnya adalah program inovasi perbaikan terhadap kompetensi guru, perbaikan manajemen sekolah, perbaikan lingkungan kelas, perbaikan mengajar, peningkatan hasil belajar, perbaikan kurikulum, perbaikan evaluasi, dan pendidikan guru serta peningkatan mutu secara umum adalah merupakan upaya yang fokus pada peningkatan mutu komponen tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang direncanakan. Pendekatan pada komponen ini, memiliki keterbatasan dimana konsepsi peningkatan bersifat sederhana dan terpisah karena mengabaikan hubungan antara satu komponen dengan komponen lain dari efektivitas pendidikan. Peningkatan salah satu komponen tidak menjanjikan kualitas komponen lain dan hasil yang lebih baik dari belajar siswa. Sedangkan Pendekatan penjaminan mutu internal sekolah pada pola hubungan; fokus utama pada peningkatan mutu hubungan antara komponen-komponen manajemen pendidikan dan struktur lembaga. Hal ini diasumsikan bahwa penjaminan mutu internal sekolah pada pola hubungan yang lebih baik antara komponen akan berdampak lebih baik pada mutu hasil belajar siswa.

Pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu sebagai pelaksanaan dari siklus penjaminan mutu satuan pendidikan adalah proses perencanaan strategis mutu satuan pendidikan, yang sebaiknya menerapkan prinsip-prinsip dalam perencanaan strategis sebagai berikut: memperbaiki hasil pendidikan, membawa perubahan yang lebih baik (peningkatan/pengembangan), *demand driven* (prioritas kebutuhan), partisipasi, keterwakilan, *data driven*, realistik sesuai dengan hasil analisis SWOT terhadap lingkungan strategis, mendasarkan pada hasil *review* dan evaluasi, keterpaduan *holistic*/tersistem, transparans, dan keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horisontal dengan rencana-rencana lain, (Tilaar, 2001, hlm. 69). Dengan demikian penggunaan *Tools Quality Assurance* dalam penerapan prinsip-prinsip tersebut dan sebagai metodologi yang konsisten dengan menggunakan metode *Integrated SWOT Analysis and BSC* dalam siklus penjaminan mutu khususnya pada proses pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu pada tingkat satuan pendidikan, sebaiknya dilakukan secara komprehensif. Oleh karena itu sebaiknya dalam pelaksanaannya mengacu pada beberapa tahapan sebagai berikut: (a) Pembentukan Team pelaksana penjaminan

mutu; (b) Melakukan analisis lingkungan strategis SWOT; (c) Menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategi map; (d) Menyusun inisiatif strategis dan *Key Performance Indicator*; (e) Pemberian bobot dan nilai; (f) Melakukan *Cascading SWOT* dan BSC; (g) Menyusun program rencana kerja dan *budget*; dan (f) Money. Hal ini diperkuat bahwasannya dalam menyusun *Strategy Map BSC*; sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Hendricks menjelaskan bahwa: (a) Memahami bahwa BSC adalah bagian dari proses yang dimulai dengan strategi. Oleh karena itu disarankan untuk menyertakan BSC sejak strategi dimulai, dengan penegasan strategi sejak dari awal, (b) Keterlibatan manajemen senior sangat kritis, karena dukungan internal sangat dibutuhkan guna menentukan keberhasilan organisasi menerapkan BSC, (Hendricks & et.all., 2004, hlm. 1).

Daya dukung sekolah akan sangat tergantung pada hasil lingkungan strategis sekolah, kemudian keberhasilan dalam pelaksanaan pemetaan mutu akan menentukan mutu perencanaan (*Quality Desain*), dan mutu perencanaan yang baik mencerminkan determinasi terhadap proyeksi

keberhasilan rencana tersebut. Seharusnya sekolah mampu menentukan kondisi sekolah saat ini dan kondisi yang diharapkan berdasarkan hasil penelaahan lingkungan strategis tersebut, sehingga mampu melakukan determinasi dalam menentukan *Objectives, Measuring, Target, dan Program* sebagai bentuk penjaminan mutu internal sekolah.

Penelaahan lingkungan strategis adalah bagian dari manajemen strategik (*Strategy Formulation*), dengan demikian tujuan utamanya adalah untuk menemukan kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta mengetahui kondisi peluang dan tantangan eksternal, hal ini harus benar-benar merupakan pernyataan yang disepakati secara umum atau bersama *stakeholder*. Sehingga dalam pelaksanaannya harus mengacu pada salah satu metodologi yang konsisten agar organisasi dapat memanfaatkan metode analisis SWOT tersebut sesuai dengan esensinya. Dengan demikian seharusnya sekolah melakukan pendekatan integrasi terhadap metode SWOT dan BSC yang digunakan sehingga yang dipahami oleh *stakeholder* adalah *SWOT BSC* sebagai teknik menyusun strategi dan mengukur kinerja, bukan dua model yang terpisah dan tidak berkaitan.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pengukuran kinerja mutu dilakukan melalui pengembangan instrumen evaluasi program sekolah berbasis BSC; pengumpulan data dan informasi sebagai proses evaluasi diri sekolah, pengolahan dan analisis data dilaksanakan oleh lembaga penjaminan mutu internal (Perguruan Darul Hikmah); penyusunan dokumen hasil capaian mutu berbasis BSC.

Perencanaan strategis peningkatan mutu dilakukan mengacu pada hasil pemetaan mutu sebagai dasar rumusan kebijakan mutu; penentuan kondisi yang diharapkan dengan merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi lembaga; penyusunan

program dan kegiatan sebagai rencana operasional sekolah; serta perumusan anggaran.

Rekomendasi; dalam pelaksanaan pengukuran kinerja mutu melalui pengembangan evaluasi program sekolah dengan mengintegrasikan SWOT Analisis dengan BSC, sebaiknya dilakukan penyesuaian pada tupoksi struktural sesuai dengan perspektif dalam BSC, kemudian mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis berdasarkan pada hasil analisis lingkungan strategis (*SWOT Analysis*) dengan menggunakan metode yang konsisten kemudian strategi yang dihasilkan menjadi acuan dalam penentuan sasaran strategis pada BSC.

DAFTAR PUSTAKA

Akdon. (2006). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: ALFABETA.

Arikunto, S., & Safrudin, C. (2008). *Evaluasi program pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Cheng, Y. C. (2001). *Paradigm Shifts in Quality Improvement in Education: Three Waves for the Future*. China: National Institute of Education Research.

Dally, D. (2010). *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. (2016). *Pedoman Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah. (2016). *Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Mutu Pendidikan oleh Satuan Pendidikan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Doherty, G. D. (2015). *Developing Quality Systems in Education*. London and New York: Routledge.
- Hendricks, K., & et.all. (2004). The Balanced Scorecard: To adopt or not to Adopt Invey Business. *Journal, WWW.iveybusinessjournal.com*.
- J.David, H., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta,: Andi.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorcard "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. (P. R. Pasla, Penerj.) Jakarta: Erlangga,.
- Moerdiyanto. (2009). Strategi Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPPMP) oleh Pemerintah Kabupaten/Kota. *Jurnal Informasi, XXXV(2)*, 43-61.
- Nasyith , F. (2017). Strategi Pemberdayaan Guru oleh Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 24(1)*, 47-59.
- Nuchron, Soenarto, & FX. Sudarsono. (2013). Model Evaluasi Diri Sekolah Menengah Kejuruan di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Vokasi, 3(1)*, 80-89.
- Pramono, J. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *GEMA, 26(48)*, 1335-1355.
- Rangkuti, F. (2015). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia.
- Robbins, & Coulter. (2007). *Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Sallis, E. (2010). *Total Quality in Management: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. (A. A. Riyadi, & Fahrurrozi, Penerj.) Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sallis, E. (2010). *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sudjana, D. (2006). *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tilaar, H. (2001). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Baandung: Remaja Rosda Karya.
- Triatna, C. (2007). Evaluasi Kinerja Guru dan Upaya Penjaminan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 5(1)*, 1-15.
- Triatna, C., Mulyati, Y., & Wiliandini, S. (2016). Studi Kasus Perencanaan Strategik Madrasah Tsanawiyah yang Berorientasi terhadap Peningkatan Mutu Layanan Pembelajaran Keagamaan. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 23(1)*, 49-55.
- Umar, H. (2008). *Strategi Management In Action (Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajajemen Strategis)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Willborn, Walter. (1994). *Global Management of Quality Assurance Systems*. Singapore: Mc. Grawhill.