**ANALISIS KAJIAN EVALUASI STRATEGIK**

**DENGAN PENGUKURAN *BALANCE SCORECARD***

**DALAM UPAYA PENCAPAIAN KINERJA SEKOLAH**

(Studi Kasus di SMK Negeri 2 Cimahi)

**Eddy Mustofa**

Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Pascasarjana

Universitas Pasundan

**ABSTRAK**

Penilaian kinerja sekolah dilakukan sebagai sarana evalusi atas semua keputusan strategik yang telah dilaksanakan mengingat semakin meningkatnya tuntutan pada guru, karyawan dan siswa untuk semakin berkualitas. *Balanced scorecard* (BSC) adalah salah satu alat manajemen yang dapat diterapkan di sekolah untuk mengukur seberapa efektif dan efisien kinerja sekolah dilihat dari kinerja keuangan dan non keuangan.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis evaluasi strategik pencapaian kinerja sekolah dengan pengukuran balance scorecard. Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif dengan obyek SMKN2 Cimahi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, wawancara, dan angket. Responden yang terlibat adalah kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan komite sekolah. Teknik anlisis yang digunakan adalah time series analysis.

Implementasi strategi berdasarkan 4 perspektif BSC telah mampu menemukan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan aspek kepuasan pelanggan, aspek proses kinerja internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan, dan aspek keuangan, komponen standar pendidikan yang telah memenuhi pencapaian target diantaranya adalah standar isi, standar proses, standar pendidik, standar pengelolaan, standar penilaian, kesiapan sekolah dan dukungan eksternal. Komponen standar pendidikan yang belum memenuhi pencapaian target yaitu standar kompetensi lulusan, standar tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, dan standar pembiayaan. Pengukuran kinerja sekolah yang digunakan adalah delapan (8) Standar Nasional Pendidikan. Kendala yang dihadapi dalam pencapaian target adalah kompetensi lulusan mengalami penurunan, dukungan komite sekolah dan pihak orang tua siswabelum mencapai target standar. Setelah melakukan evaluasi kinerja sekolah dengan pengukuran balance score card, sekolah diharapkan dapat memenuhi target untuk rancangan ke depan yang berdasar pada empat perspektif BSC, yaitu: keuangan, pelanggan, proses kinerja internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari hasil penelitian ini diharapkan sekolah dapat terus meningkatkan kualitas para guru, sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas para lulusan.

Kata kunci : evaluasi, strategi, target, *balance scorecard*, kinerja sekolah.

**PENDAHULUAN**

Pada setiap institusi pendidikan visi dan misi dirumuskan secara berbeda. Secara umum substansi perbedaannya terletak pada visi dan misi yang dimiliki dan diusahakan untuk direalisasikan. Oleh karena itu, pengukuran dan penilaian kinerja suatu lembaga pendidikan seharusnya didasarkan pada kemampuannya untuk mewujudkan visi dan misinya. Selain itu dalam penilaian pada suatu lembaga pendidikan harus dilakukan secara menyeluruh dan menggunakan alat ukur yang bisa mengukur seluruh kegiatan pelayanan yang dilakukan organisasi, karena kegiatannya bersifat jasa dan bukanlah mencari laba.

Alat penilaian kinerja yang disebut balanced scorecard merupakan metode penilaian kinerja yang komprehensif. Metode ini menilai kinerja menggunakan seperangkat ukuran kinerja terpadu yang telah disusun berdasarkan visi dan strategi. Balanced scorecard mendasarkan penilaian kinerja dalam empat perspektif penting, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian kinerja pada sekolah perlu dilakukan sebagai sarana evalusi atas semua keputusan-keputusan strategik yang telah dilaksanakan. Penilaian pada institusi sekolah perlu dilakukan mengingat semakin meningkatnya tuntutan pada guru, karyawan dan siswa untuk semakin berkualitas.

Lokus penelitian ini adalah SMK Negeri 2 Cimahi, dimana peneliti telah mengemban tugas sejak berdirinya sekolah tersebut pada tahun 2007 sebagai salah satu tenaga pendidik pada sekolah tersebut serta keprihatinan peneliti terhadap masalah mutu sekolah yang ada serta masih kurangnya pemahaman tentang pengelolaan mutu sekolah yang baik. Melalui penelitian ini nantinya diharapkan dapat menghasilkan sumbang saran bagi satuan pendidikan untuk menjawab permasalahan yang kini sedang terjadi dan bermanfaat bagi peserta didik untuk menanamkan nilai-nilai karakter bangsa sesuai dengan visi dan misi sekolah.

**KAJIAN LITERATUR**

1. **Perencanaan Strategis**

Perencanaan Strategis atau Rencana Strategi kadangkala disebut juga dengan rencana pengembangan usaha atau rencana pengembangan institusi yang merinci tolok ukur-tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Rencana strategi biasanya disusun dalam skala waktu menengah diatas tiga tahun. Tujuannya adalah untuk memberi sebuah pedoman dan arahan kepada institusi. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi renstra adalah hal yang sangat penting, tanpa rencana suatu organisasi tidak akan maju.

1. **Konsep Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja pada Sekolah**

Konsep *balanced scorecard* dirancang untuk diterapkan pada organisasi profit, namun tidak menutup kemungkinan untuk diterapkan pada institusi pendidikan. Lembaga pendidikan juga mempunyai empat aspek tipikal yang menjadi kajian esensial *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Hal tersebut dipertegas oleh Chang dan Chow (1999), yang menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan. Berkaitan dengan penilaian pada lembaga pendidikan atau sekolah pendekatan *balanced scorecard*mengukur hal penting pada indikator penyelenggaraan sekarang, pengendalian penyelenggaraan di masa yang akan datang dan urusan pembiayaan. Karakteristik pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu mengukur kesatuan dari misi dan strategi yang secara ekplisit didesain untuk menyajikan dan mendorong hasil kinerja yang telah dicapai.

Menurut Kaplan dan David P. Norton (1996: 22), *balanced scorecard* dapat menerjemahkan strategi dan misi organisasi ke dalam suatu perangkat pengukuran kinerja yang komprehensif yang merupakan rerangka dalam melaksanakan strategi. Sedangkan menurut Chang dan Chow (1999), jika *balanced scorecard* diadopsi dalam lembaga pendidikan maka keempat aspek diidentifikasi dengan mengikuti urutan sebagai berikut:

* 1. **Aspek pelanggan (*costumer*)**

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan „*how do costumer see us?*‟. Aspek ini menunjukkan bagaimana baik sebuah institusi menjalankan kegiatan dan mencapai hasil sesuai harapan pelanggan.

* 1. **Aspek bisnis internal (*internal bisnis*)**

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan „*at what must we excel?*‟. Komponen- komponen dalam aspek ini menfokuskan pada proses internal, dimana sebuah institusi harus mencapai hasil sesuai harapan pelanggan.

* 1. **Aspek inovasi dan pembelajaran (*innovation and learning*)**

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan „*canwe continue to improve and create value?*‟. Komponen aspek ini menfokuskan pada keberlanjutan agar menjamin dan meningkatkan kemampuannya untuk memuaskan para pelanggan.

* 1. **Aspek keuangan (*financial*)**

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan „*how do we look to provider of financial resources?*‟. Komponen ini memfokuskan bagaimana baik organisasi menerjemahkan hasilhasil operasional ke dalam kesejahteraan dalam bidang keuangan.

Berkaitan dengan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* di atas, maka penilaian pada sekolah harus memperhatikan keempat perspektif tersebut secara menyeluruh dan digambarkan sebagai berikut:

1. ***Perspektif Pelanggan***

Siswa sebagai konsumen, peserta didik dan sebagai investor bagi masa depannya memiliki peran yang menentukan keberlanjutan suatu sekolah. Sebagai konsumen siswa berhak atas mutu dan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Sebagai investor siswa berhak mendapatkan keuntungan masa depan atas pengajaran dan pendidikan yang diperolahnya. Keberhasilan untuk mewujudkan harapan siswa marupakan indikator kaberhasilan sekolah, yaitu adanya sistem yang bekerja secara dinamis untuk menghasilkan lulusan dengan penempatan yang efektif, menjamin kualitas instruksional dan penunjang kegiatan akademik serta menjalin hubungan baik antara pihak sekolah dengan wali siswa.

1. ***Perspektif proses internal***

Seperti halnya pada badan usaha, sekolah juga perlu mengidentifikasi proses terpenting yang dimanivestasikan pada pelayanan pendidikan sesuai harapan pelanggan. Proses terpenting itu didasarkan pada usaha sekolah untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) dan kualitas perangkat pendukung PBM. Dalam implementasinya, pelayanan yang telah didesain tersebut kemudian dilaksanakan dengan *effective cost*.

1. ***Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan***

Untuk mengoperasikan proses intern dalam rangka menghasilkan pelayanan yang memiliki *value* bagi siswa, sekolah memerlukan personel yang produktif dan berkomitmen. Produktivitas ditentukan oleh kompetensi personel dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses intern. Komitmen personel ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun di sekolah. Hal tersebut diwujudkan melalui komunikasi, penghargaan dan dukungan dari pihak sekolah untuk individu-individu dari jabatan tertinggi sampai dengan yang terbawah.

1. ***Perspektif Keuangan***

Keunggulan di bidang keuangan diharapkan memberikan jaminan kesejahteraan pada sumber daya sekolah, keefektifan penggunaan dana dan kelangsungan proses pendidikan. Melalui keunggulan bidang keuangan, sebuah sekolah dapat mewujudkan tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses intern, dan pembelajaran dan inovasi.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif terhadap SMK Negeri 2 Cimahi, dengan menggunakan kuesioner dan wawancara yang mendukung studi observasi dan dokumentasi. Unit observasi terdiri dari kepala skolah, guru, tata usaha, komite sekolah dan siswa.

**HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

1. **Target-Target Strategi Sekolah**

Secara garis besar capaian target strategi tersusun dalam 8 komponen pemenuhan standar pendidikan seperti pada tabel berikut :

**Tabel 1.**

**Capaian Target Strategi SMK N 2 Cimahi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **KOMPONEN** | **PROSENTASE KETERCAPAIAN** | | |
| **2013/2014** | **2014/2015** | **2015/2016** |
| 1 | Pemenuhan standar isi dan standar kompetensi lulusan | 90% | 92% | 94% |
| 2 | Pemenuhan standar proses | 90% | 90% | 90% |
| 3 | 1. Pemenuhan Standar Pendidik | 90% | 93% | 95% |
|  | 1. Pemenuhan Standar Tenaga Kependidikan | 70% | 74% | 78% |
| 4 | Pemenuhan Standar Sarana dan Prasarana | 70% | 75% | 78% |
| 5 | Pemenuhan Standar Pengelolaan | 90% | 93% | 95% |
| 6 | Pemenuhan Standar Pembiayaan | 70% | 75% | 78% |
| 7 | 1. Pemenuhan Standar Penilaian | 90% | 95% | 98% |
|  | 1. Hasil Penilaian | 90% | 85% | 80% |
| 8 | Kesiapan Sekolah dan Dukungan Eksternal | 83% | 85% | 88% |
| Sumber : Kepala Sekolah | | | | |

**Gambar 1.**

**Grafik Capaian Target SMK Negeri 2 Cimahi**

1. **Pengukuran Kinerja yang Digunakan Sekolah Saat Ini**

Pengukuran kinerja sekolah dalam hal ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut yang dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

1. **Kendala Dalam Pencapaian Target Sekolah**
2. Kompetensi lulusan pada tahun pelajaran 2014/2015 mengalami penurunan.
3. Standar tenaga kependidikan masih belum mencapai angka 80%.
4. Peran serta komite sekolah dan kontribusi dari pihak orang tua siswa dalam hal dukungan pemenuhan sarana dan prasarana hingga saat ini belum mencapai target standar.
5. Pemenuhan standar pembiayaan masih mengandalkan dukungan dari kontribusi orang tua siswa, sementara dukungan pembiayaan yang berasal dari kontribusi orang tua belum memenuhi target standar.
6. **Evaluasi Kinerja Sekolah Menggunakan Balance Score Card**
7. **Penerapan *Balance Scorecard* di Pendidikan**

**Pilar Pelanggan**

* Meningkat dan meluasnya peminat
* Loyalitas masyarakat peminat
* Kepuasan pelanggan (siswa, orang tua siswa, masyarakat)

**Pilar Proses Kinerja Internal**

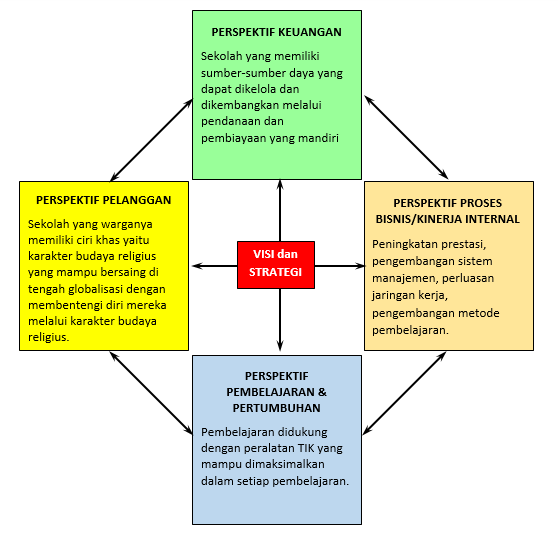
* Penyelenggaraan pendidikan secara kompetitif
* Kualitas pelaksanaan pendidikan dan pengajaran
* Kualitas lulusan dan pengabdian kepada masyarakat
* Peningkatan pembinaan siswa dan komunikasi orang tua siswa
* Jejaring kerja yang luas

**Pilar Pembelajaran dan Pertumbuhan**

* Peningkatan kualitas guru, staf tata usaha dan karyawan
* Komitmen guru, staf tata usaha dan karyawan
* Pertumbuhan organisasi yang sehat dan kuat
* Pengakuan masyarakat luas
* Tingkat inovasi dan program kerjasama

**Pilar Keuangan**

* Pengelolaan anggaran secara akuntabel
* Terpenuhinya anggaran pendidikan
* Efisiensi dan efektivitas biaya
* Keseimbangan alokasi dana



**Gambar 2.**

**Perumusan Visi dan Misi pada Perspektif Kinerja**

1. **Strategy Mapping Misi 1**

Misi 1 yaitu :

Mengembangkan Lingkungan Sekolah yang Religius dan Menjunjung Tinggi Nilai Karakter Budaya Bangsa serta Berbudi Pekerti Luhur.

Deskripsi pelaksanaan strategi pada misi 1 yaitu mengembangkan lingkungan sekolah yang religius dan menjunjung tinggi nilai karakter budaya bangsa serta berbudi pekerti luhur adalah sebagai berikut :

Upaya sekolah mengembangkan sekolah yang religius, memerlukan :

* Menghasilkan lulusan yang menyisipkan nilai-nilai religius baik dalam pelajaran maupun kehidupan sehari-hari.
* Menyediakan sarana dan prasarana ibadah guna menunjang kegiatan ibadah warga sekolah dan masyarakat sekitar.

Kontribusi masyarakat terhadap sekolah ditentukan pula oleh :

* Keterampilan manajerial kepala sekolah yang dikembangkan melalui program pendidikan dan pelatihan yang efektif, dan didukung oleh keterampilan TIK.
* Keterampilan networking sehingga menciptakan hubungan yang baik antara masyarakat dengan warga sekolah.
* Kegiatan keagamaan yang dilaksanakan di sekolah yang mampu mengundang masyarakat untuk ikut terlibat di dalamnya.

1. **Satrategy Mapping Misi 2 dan Misi 3**

Misi 2 yaitu :

Meningkatkan kemampuan siswa lebih terampil, inovatif, kreatif dan mandiri serta memiliki jiwa kewirausahaan.

Misi 3 yaitu :

Meningkatkan keterampilan siswa menjadi tenaga kerja yang handal dan mampu bersaing di dunia kerja.

Deskripsi pelaksanaan strategi pada misi 2 dan misi 3 adalah sebagai berikut :

Upaya sekolah untuk menghasilkan lulusan yang berjiwa kewirausahaan dan untuk menghasilkan lulusan yang dibutuhkan oleh industri, memerlukan :

* Menghasilkan lulusan yang terampil, inovatif, kreatif dan mandiri.
* Menyiapkan tenaga pendidik yang kreatif untuk melatih kompetensi siswa.
* Mengikuti ajang lomba kompetensi siswa.

Kontribusi masyarakat dan kepercayaan pihak donatur terhadap sekolah ditentukan pula oleh :

* Keterampilan manajerial kepala sekolah yang dikembangkan melalui program pendidikan dan pelatihan yang efektif, dan didukung oleh kreatifitas pendidik dalam melatih kemampuan siswa bersaing melalui ajang lomba sehingga akan memupuk kemandirian lulusan dalam memasuki dunia kerja dan masyarakat.
* Keterampilan networking sehingga menciptakan hubungan yang baik antara masyarakat dengan warga sekolah.

1. **Satrategy Mapping Misi 4**

Misi 4 yaitu :

Mengembangkan budaya belajar berorientasi pada keterampilan produk.

Deskripsi pelaksanaan strategi pada misi 4 yaitu mengembangkan budaya belajar berorientasi pada keterampilan produk adalah sebagai berikut :

Upaya sekolah untuk menjadi teaching factory, memerlukan :

* Menghasilkan lulusan yang mampu mengembangkan studi literasi dalam pelajaran maupun dalam kehidupan sehari-hari.
* Menghasilkan lulusan yang kreatif dalam membuat hasil karya melalui project job terutama dalam pelajaran peminatan/ kejuruan.

Untuk meraih keunggulan menjadi teaching factory melalui pengembangan budaya belajar pada keterampilan produk di kancah persaingan nasional maupun internasional, sekolah perlu menerapkan strategi-strategi sebagai berikut :

* Menerapkan english day bagi warga sekolah.
* Pengelolaan pembiayaan secara efektif dan efisien, serta berdasarkan prinsip akuntabilitas.
* Menggalang kontribusi dari masyarakat sebagai bentuk partisipasi masyarakat (orang tua) terhadap reputasi sekolah.
* Membangun citra sekolah melalui kegiatan-kegiatan sekolah dalam hubungan dengan masyarakat, dan membangun jejaring kerja yang lus di masyarakat.
* Melaksanakan pembelajaran inovatif dalam rangka meraih taraf kekulusan dan peringkat sekolah yang tinggi.
* Membangun sistem manajemen sekolah yang efektif, melalui pengembangan (program diklat) keterampilan manajerial, keterampilan TIK, pembelajaran inovatif serta perluasan hubungan masyarakat dan jejaring kerja.

**Tabel 2.**

**Balance Scorecard SMK Negeri 2 Cimahi Tahun 2013 – 2018**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NO | PERSPEKTIF KINERJA | TUJUAN/SASARAN | TARGET KINERJA | | | | |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1 | Pelanggan | Sekolah Religius | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| Lulusan Berwirausaha | 2 | 3 | 5 | 7 | 10 |
| Keterampilan Produk | 2 | 3 | 5 | 7 | 10 |
| 2 | Proses Kinerja Internal | Sistem Manajemen | 80% | 80% | 90% | 90% | 90% |
| Jejaring Kerja dan Humas | 80% | 80% | 90% | 90% | 90% |
| Metode Pembelajaran | 90% | 90% | 95% | 95% | 95% |
| 3 | Pembelajaran dan Pertumbuhan | Program Diklat | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Keterampilan Manajerial | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Keterampilan TIK | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | Keuangan | Efisiensi Biaya | 5% | 5% | 10% | 10% | 10% |
| Efektivitas Biaya | 90% | 90% | 95% | 95% | 95% |

**KESIMPULAN**

Implementasi strategi berdasarkan 4 perspektif balance scorecard telah mampu menemukan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan aspek kepuasan pelanggan, aspek proses kinerja internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan, dan aspek keuangan. Setelah mengetahui inti dari permasalahannya, sekolah dapat menentukan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut dalam upaya pencapaian kinerja sekolah yang sesuai dengan target yang sudah ditetapkan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Bryson, John M. 2000. (Alih Bahasa oleh M. Miftahuddin). Perencanaan

Strategis Bagi OrganisasiSosial.Yogyakarta:PustakaPelajar.

Dadang Dally. 2010. *Balanced Score Card* – Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

Dedi Wahyudin.2012. Perumusan Rencana Strategi SMP Negeri I Kalijati - Dalam Rangka Meningkatkan Sekolah Berkualitas

Edward Sallis. 2012. Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan, Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern : IRCiSoD, Jogjakarta

Ester Maria. 2014. Perumusan Rencana Strategi SMP Imanuel Bontang Menuju Sekolah Adiwiyata.

Linda Marini. 2011. Perumusan Rencana Strategi Sistem Informasi SMK PU Negeri Bandung

Maryam Kurnia Solihah. 2011. Analisis Rencana Strategis Sekolah pada SMA Negeri 4 Garut.

Rohiat. 2010. Manajemen Sekolah, Teori, Dasar dan Praktek. PT. Refika Aditama, Bandung

Rully Indrawan dan Poppy Yaniawati. 2014. Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Campuran - Untuk Manajemen, Pembangunan dan Pendidikan : PT Refika Aditama, Bandung.

Imendiknas No 1/U/2002 tentang Mekanisme Penyusunan Renstra Sekolah UU No 25 tahun2004 tentang Standar Pendidikan Nasional pasal 15