

**PENGEMBANGAN MODEL PERENCANAAN STRATEGIK  
BERBASIS *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD*  
DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN  
DI SD NEGERI 61 BANDA ACEH**

**TESIS**

**Oleh:**

**IDA FAZILA**  
**Nim: 22116014**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS BINA BANGSA GETSEMPENA  
BANDA ACEH  
2023**

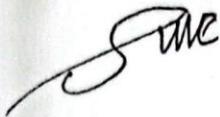
## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Ida Fazilla  
NIM : 22116014  
Program Studi : S2 Penjamin Mutu Pendidikan  
Judul Tesis : Pengembangan Model Perencanaan Strategik Berbasis Total Performance Scorecard dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Negeri 61 Banda Aceh

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan pada ujian tesis program Magister

Banda Aceh, 29 Juli 2024

Pembimbing I



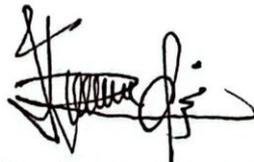
**Dr. Sariakin, M.Pd**  
NIDN. 0012106813

Pembimbing II,



**Dr. Syarfuni, MPd**  
NIDN. 0128068203

Menyetujui  
Ketua Program Studi  
Magister Penjamin Mutu Pendidikan



**Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd**  
NIDN. 1301018001

## PENGESAHAN KELULUSAN

Pengembangan Model Perencanaan Strategik Berbasis Total Performance Scorecard dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Negeri 61 Banda Aceh, telah dipertahankan dalam ujian tesis oleh Ida Fazilla, NIM 22116014, Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan, Universitas Bina Bangsa Getsempena pada Hari, 13 November 2024.

Menyetujui,

Pembimbing I



Dr. Sariakin, M.Pd  
NIDN. 0012106813

Pembimbing II



Dr. Svarfuni, M.Pd  
NIDN. 0128068203

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan



Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd  
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Bina Bangsa Getsempena



Dr. Svarfuni, M.Pd.  
NIDN. 0128068203

## PENGESAHAN KELULUSAN

Pengembangan Model Perencanaan Strategik Berbasis Total Performance Scorecard dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Negeri 61 Banda Aceh, telah dipertahankan dalam ujian tesis oleh Ida Fazilla, NIM 22116014, Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan, Universitas Bina Bangsa Getsempena pada Hari, 13 November 2024.

Menyetujui,

Pembimbing I



Dr. Sariakin, M.Pd  
NIDN. 0012106813

Pembimbing II



Dr. Svarfuni, M.Pd  
NIDN. 0128068203

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan



Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd  
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Bina Bangsa Getsempena



Dr. Svarfuni, M.Pd.  
NIDN. 0128068203

Pernyataan Tidak Melakukan Plagiat Dan Memalsukan Data

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ida Fazilla

NIM : 22116014

Angkatan : Angkatan ke-2 Ganjil 2022/2023

Prodi : Magister Penjaminan Mutu Pendidikan

Judul Tesis : Pengembangan Model Perencanaan Strategik Berbasis Total Performance  
Scorecard dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SD Negeri 61 Banda Aceh

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Benar tesis saya adalah karya saya sendiri, bukan dikerjakan orang lain;
2. Saya tidak melakukan plagiat dalam penulisan tesis saya;
3. Saya tidak ada merubah atau memalsukan data penelitian saya.

Jika ternyata dikemudian hari terbukti bahwa telah melakukan salah satu hal diatas, maka saya bersedia dikenai sanksi yang berlaku berupa pencopotan gelar saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Banda Aceh, 13 November 2024

Saya yang membuat pernyataan,



(Ida Fazilla)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Otoritas Indonesia sudah melaksanakan banyak hal demi memperkuat kualitas pengajaran. Mereka telah meningkatkan siswa, guru, dan sarana belajar seperti perpustakaan dan laboratorium. Umaedi (2015) menyatakan bahwa ada sejumlah alasan mengapa kualitas pendidikan tidak meningkat secara merata. Beberapa di antaranya termasuk ketidakmerataan distribusi sumber daya, kurangnya pelatihan yang memadai bagi para pendidik.

Menurut Ahyari (2017), unsur pengajaran merupakan himpunan karakteristik yang disintesis menjadi produk pendidikan sehingga unsur pendidikan. Pendapat Jiono (2013), tujuan ini bisa digambarkan sebagai contoh bagaimana suatu organisasi pembelajaran tertentu berhasil meningkatkan tingkat kesadaran anak atau orang dewasa jika dikaitkan dengan tujuan pembelajaran. Khususnya dalam masa demokrasi dan desentralisasi, peningkatan mutu memerlukan partisipasi dan pembinaan seluruh komponen pendidikan serta pengembangan konsep pendidikan secara keseluruhan (Tilaar, 2014).

Setiap penyimpangan dari kurikulum yang diterapkan di lembaga pendidikan merupakan faktor lain yang dapat menyebabkan pengajaran di bawah standar. Salah satu permasalahan besar yang diakui secara luas adalah buruknya pengelolaan sumber daya manusia di sekolah, yang berdampak negatif terhadap guru, siswa, dan administrator. Kepala sekolah merupakan orang yang mempunyai

komitmen penuh dalam meningkatkan taraf pendidikan. Guru sangat penting dalam pendidikan dan tidak dapat digantikan oleh siapapun. Meskipun sekolah megah tersebut memiliki kekayaan buku pelajaran dan sumber daya pendidikan lainnya, namun pembelajaran tidak dapat terlaksana tanpa seorang guru. Sekalipun tidak ada buku, catatan, atau sumber daya lain yang tersedia, pendidikan akan terus berlanjut. Berbeda dengan klien belajar, peserta didik merupakan penerima layanan pendidikan, hal ini merupakan faktor yang perlu diperhatikan.

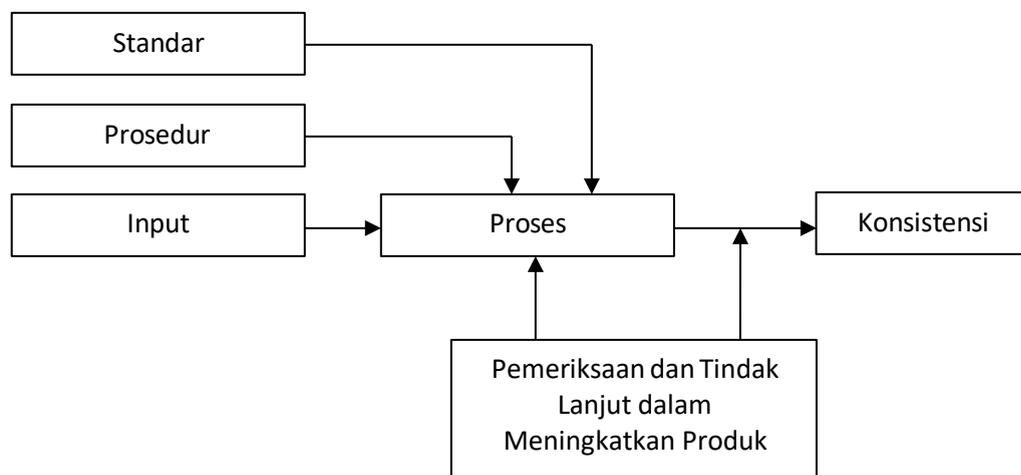
Output siswa meliputi prestasi akademik, semangat belajar, dan keberhasilan yang semuanya menunjukkan kemajuan dalam hal mutu pendidikan. Tujuan pendidikan adalah untuk menyeimbangkan pelayanan dari penyelenggara pendidikan dengan kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan, atau pemangku kepentingan. Menurut filosofi pendidikan, untuk mengembangkan sekolah yang bermutu, masukan, prosedur, dan hasil harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat umum. Setiap komponen pendidikan dalam satu mata pelajaran perlu menerapkan prinsip filosofis ini sebagai pedoman.

Sebagai pihak yang ingin menghasilkan layanan dan hasil pendidikan, pendidikan lulusan dan jasa pendidikan dilakukan. Oleh karena itu, materi pendidikan dan pembelajaran harus dikembangkan secara sistematis agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan peserta didik. Sumber daya pendidikan dan pembelajaran dapat dikatakan bermanfaat jika dapat menjawab kebutuhan dan kekhawatiran pihak-pihak yang memiliki komitmen tinggi terhadap pendidikan. Tujuan pengelolaan orientasi mutu sekolah adalah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan, meningkatkan produktifitas dan efisiensi pendidikan melalui

peningkatan kinerja sekolah dan meningkatkan kinerja mutu dalam memenuhi atau melampaui kebutuhan sektoral. Dalam hal pendidikan internal, informan kunci meliputi instruktur, penyelenggara program, mentor, dan peserta didik pada program pendidikan lainnya. Di sisi lain, tekanan eksternal melemahkan masyarakat umum serta kelompok tertentu seperti sektor bisnis dan industri, serta individu seperti pelajar, pensiunan, pejabat pemerintah (baik lokal maupun nasional), dan masyarakat umum.

Fakta bahwa pendidikan mutu adalah suatu jenis sistem manajemen yang terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas dengan tujuan meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan dengan biaya yang paling efisien. Ini karena manajemen kualitas sekolah bukanlah kumpulan aturan yang harus diikuti untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan kualitas sekolah. Oleh karena itu, pemeliharaan tenaga sekolah dapat didefinisikan sebagai upaya untuk mendorong semua siswa di sekolah untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang benar dan berpartisipasi dalam meningkatkan prestasi kerja untuk mencapai hasil yang memenuhi atau melampaui kebutuhan penting dari berbagai pihak (Sani et al., 2015:7).

Berikut rangkaian pembuatan produk dan tindakan lanjutan untuk memastikan produk akhir memenuhi persyaratan atau konsisten dengan standar:



**Gambar 1.1 Skema Proses Penjaminan Mutu (Sani, 2015: 13)**

Langkah-langkah urutan pengajaran, produk dari produk proses pembelajaran mutu tertentu adalah sebagai berikut: standar, produk dari proses yang sesuai dengan standar, dan produk dari masukan yang telah dicatat sebelumnya. Prosedur seperti itu merupakan hasil pertimbangan yang matang dalam suatu manajemen tertentu. Desain penelitian yang baik menggambarkan alokasi sumber daya yang ideal dalam proses pencapaian output yang maksimal. Yang dimaksud dengan rencana strategis (renstra) pada salah satu departemen pendidikan adalah perencanaan dalam proses yang terus menerus tersebut.

Menurut Bryson dan Alston (2014), perencanaan strategis didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan penetapan tujuan, penyelesaian tugas, dan pengembangan rencana yang mencerminkan perluasan kemampuan organisasi dan lingkungan sekitarnya.

Proses perencanaan strategis di sekolah sangat penting sebagai upaya penanggulangan terhadap permasalahan ada. Terlepas dari sifat masalahnya—apakah sederhana atau kompleks—hal ini memerlukan perhatian yang cermat

terhadap detail; Oleh karena itu, masalah tersebut tidak akan terulang kembali dalam waktu yang lama atau sampai teratasi. Pendekatan tertentu memerlukan pikiran-pikiran dan analisis-analisis untuk menyelesaikan antisipasi masalah ini.

Rencana strategi sekolah yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan, terutama di Aceh. Salah satu langkah awal yang perlu diambil adalah melibatkan semua pemangku kepentingan, termasuk guru, orang tua, dan siswa, dalam penyusunan rencana tersebut melalui diskusi kelompok dan lokakarya. Misi dan visi sekolah harus disusun dengan jelas dan selaras dengan rencana strategi agar semua pihak memahami arah dan tujuan bersama. Selain itu, penerapan rencana tersebut harus konsisten, menghindari sifat dadakan pada program-program yang dilaksanakan. Pelatihan untuk guru juga penting untuk meningkatkan kesadaran dan komitmen mereka terhadap tujuan sekolah, sehingga mereka dapat berkontribusi secara aktif. Terakhir, fokus utama harus selalu pada kebutuhan dan kesejahteraan siswa, memastikan bahwa semua kebijakan dan program yang diterapkan mendukung mereka untuk mencapai keberhasilan.

Hal serupa juga terjadi di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, di mana meskipun sekolah telah memiliki rencana strategis, proses pelaksanaannya tidak mengikutsertakan tenaga pengajar dan dewan sekolah. Akibatnya, guru cenderung belum sepenuhnya memahami nilai-nilai yang terkandung dalam misi, visi, dan tujuan sekolah, meskipun mereka telah berusaha bekerja sesuai dengan rencana tersebut. Ketidaklibatan ini mengakibatkan kurangnya pemahaman dan keterikatan pada rencana strategis, sehingga efektivitas pelaksanaannya menjadi terbatas. Untuk memperbaiki situasi ini, penting bagi sekolah untuk mengedepankan

keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam setiap tahap penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis.

Dengan demikian, diharapkan guru dan komite sekolah dapat lebih memahami dan menginternalisasi misi serta visi sekolah, sehingga dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. SD Negeri 61 Kota Banda Aceh merupakan sekolah dengan akreditasi A yang merupakan salah satu sekolah penggerak dasar (SD) pertama di daerah tersebut dan menjadi model bagi sekolah Dasar lainnya di daerah tersebut, baik dalam praktik manajerial maupun kerjasama dengan dunia usaha dan sektor industri serta prestasi akademik. Namun, akibat praktik manajemen yang tidak memadai dan tidak sepenuhnya mengatasi masalah ini, kinerja sekolah tersebut berada di bawah standar, sehingga menjadikannya sekolah dengan kinerja buruk pada tingkat SD. Sekolah belum pernah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh guru dan penyelenggara sekolah yang berkaitan langsung dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. Selain itu, belum pernah ada pelatihan bagi guru untuk meningkatkan kapasitasnya dalam membantu siswa menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan sekolah sebagaimana tercantum dalam dokumen renstra.

Mengingat perlunya keseimbangan kebutuhan pemangku kepentingan dan Tenaga Kependidikan dalam misi sekolah, maka salah satu tindakan yang dapat dilakukan adalah penerapan *Total Performance Scorecard* (TPS) yang menjadi tolak ukur peningkatan taraf kerja cerdas (Rampersad, 2003). Seluruh visi dan misi organisasi, serta tujuan, sasaran, kunci peran, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, dan tindakan perbaikan, semuanya dimasukkan dalam TPS. Hasil akhirnya adalah

proses perbaikan dan pembelajaran yang terus-menerus cacat. Penulis menyatakan bahwa penerapan TPS di sekolah berpotensi meningkatkan kinerja siswa. Selanjutnya, penerapan TPS diharapkan dapat membuat sekolah mana pun menjadi lebih sukses. Penerapan TPS juga merupakan kemajuan yang signifikan dalam praktik manajemen di bidang pendidikan secara keseluruhan. SD Negeri 61 Kota Banda Aceh sangat prihatin dengan perubahan yang dapat mempengaruhi kehadiran di sekolah. Oleh karena itu penulis berkeinginan untuk menggunakan TPS di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh melalui kombinasi penelitian.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Studi menggunakan TPS sebagai pedoman untuk meningkatkan manajemen personalia. TPS sekarang digunakan oleh bisnis dalam membantu mereka membangun keseimbangan kehidupan kerja yang optimal. Penerapan TPS dalam pendidikan adalah pendekatan baru yang bertujuan untuk mengatasi ketakutan akan pertumbuhan siswa di sekolah mana pun.

Variabel-variabel yang ada di TPS banyak dan cukup fleksibel untuk ditangani, seperti peningkatan prestasi siswa, kepatuhan terhadap acuan kurikulum, peningkatan efektivitas pembelajaran, peningkatan kualitas pembelajaran, penyediaan fasilitas data, dukungan asosiasi profesi, dukungan kebutuhan asosiasi untuk perpanjangan keanggotaan, dan sebagainya. Karena keterbatasan yang ekstrim tersebut, maka peneliti melakukan penelitian ini dengan memfokuskan pada restrukturisasi penyusunan dalam rangka menyelaraskan tujuan dan sasaran sekolah dengan tujuan swasta sehingga menjamin kinerja sekolah optimal.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Kartu skor kinerja secara keseluruhan mencakup seluruh tujuan dan sasaran organisasi, beserta koreksi proses dan pembelajaran terkait, serta kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, sasaran, dan tujuan. Berikut adalah masalah kajian ini:

1. Berapa jumlah anggota komite renstra sekolah yang kini bekerja di sekolah ini?
2. Bagaimana kerangka teori perencanaan strategis sekolah berdasarkan TPS diimplementasikan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh?
3. Bagaimana model teoritik partisipasi sekolah strategis berbasis keseluruhan performance *scorecard* yang diterapkan?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dengan dasar ulasan di atas dapat ditentukan tujuan riset ini adalah untuk:

1. Mengerti komponen renstra yang kini diterapkan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh.
2. Memahami kerangka teori persekolahan strategis berdasarkan TPS yang diterapkan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh.
3. Mendapatkan pemahaman tentang kerangka teori perencanaan strategis sekolah berbasis TPS.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

#### **1.5.1 Menurut Teoretis**

- a. Berkontribusi pada *body of knowledge* pada keseluruhan performance *scorecard* yang dapat diterapkan dalam dunia pendidikan.

- b. Menyuguhkan ilmu pengetahuan yang bisa diterapkan pada dunia pendidikan, spesifiknya pada pengembangan pengelolaan pendidikan.

### **1.5.1 Secara Praktis**

- a. Sarana pemantauan kemajuan siswa melalui penggunaan TPS yang difokuskan pada peningkatan kinerja siswa.
- b. Alat pendukung di sekolah untuk menerapkan kartu skor kinerja total pada mata pelajaran lain sebagai rencana cadangan untuk mengatasi kekurangan mutu pendidikan.

### **1.6 Batasan Istilah**

Untuk memastikan tidak terjadi kesalahpahaman dari pihak siswa, maka peneliti akan memberikan klarifikasi yaitu:

1. Penerapan adalah suatu proses yang menerapkan teori, metode, dan unsur-unsur lain untuk mencapai tujuan tertentu dan memenuhi kebutuhan sekelompok orang atau organisasi yang telah berdiri dan berkembang.
2. TPS adalah alat yang dapat digunakan untuk mengintegrasikan upaya swasta dan organisasi dalam pemecahan masalah, pengembangan, dan pembelajaran berkelanjutan. Lebih komitmen dan perbaikan bisa berlangsung berkesinambungan sebagaimana pendidik dan tenaga kependidikan dan sekolah sebagaimana standar TPS pada SD Negeri 61 Kota Banda Aceh.
3. Renstra Sekolah adalah proses penyusunan kumpulan keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang dimaksudkan untuk mencapai

tujuan tertentu. Renstra ini mencakup (1) jumlah kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya, (2) keberadaan proses, (3) hasil yang dicapai, dan (4) bagaimana keadaan organisasi, misi, tujuan, dan sasaran di masa depan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORETIS**

#### **2.1 *Total Performance Scorecard (TPS)***

##### **2.1.1 Konsep TPS**

TPS adalah prosedur yang berfokus pada koreksi, ekspansi, dan pemelajaran berkelanjutan dan reguler, baik untuk kinerja individu maupun organisasi. Menurut Rampersad (2016), TPS mengintegrasikan konsep *Balanced Scorecard*, Total Quality Management, dan Competence Management untuk menciptakan pendekatan manajerial yang holistik dan berfokus pada peningkatan kinerja.

Rampersad (2016: 10-11) mengemukakan bahwa konsep TPS adalah:

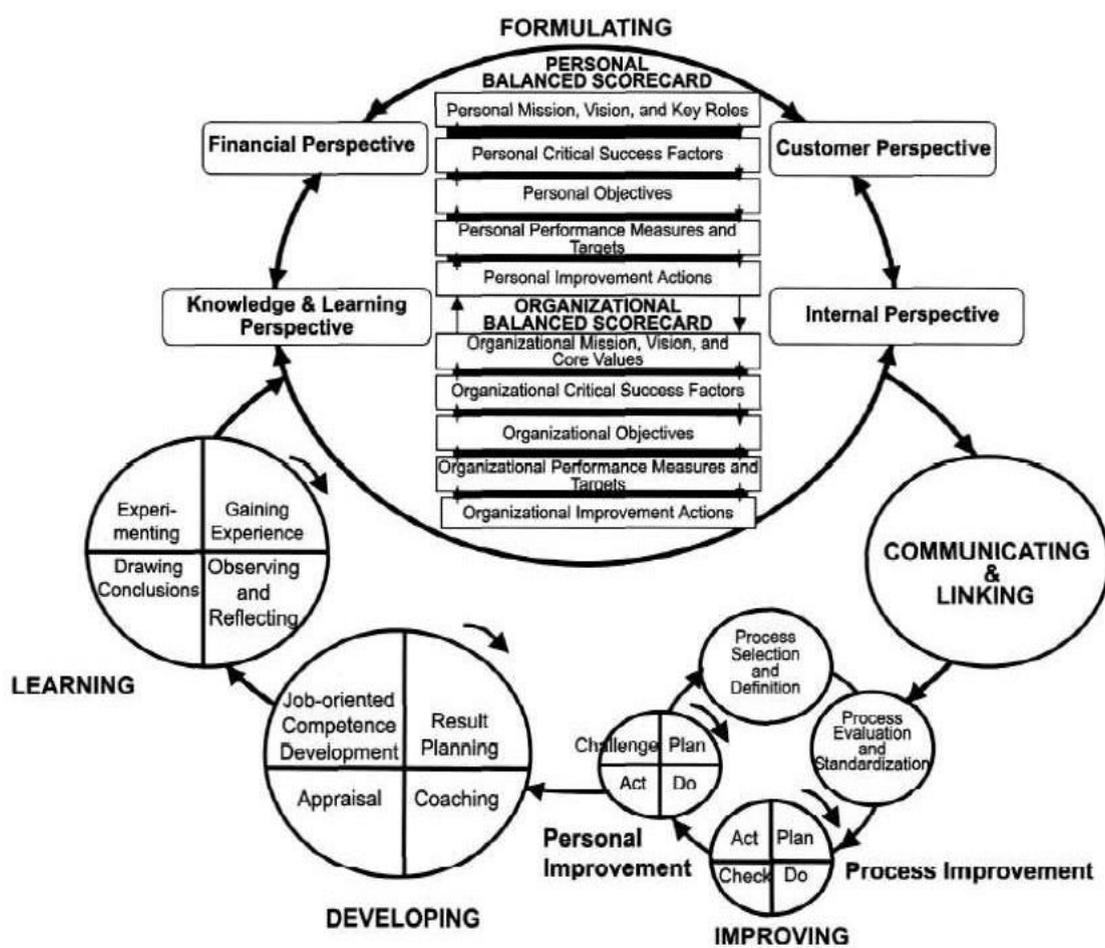
1. *Personal Balanced Scorecard (PBSC)* adalah alat yang mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi. PBSC berfokus pada perbaikan berkelanjutan dari keterampilan dan perilaku individu dalam masyarakat, di mana misi, visi, dan peran kunci pribadi diidentifikasi sebagai ambisi pribadi. Inti dari PBSC melibatkan pengelolaan diri, pengembangan diri, dan pelatihan diri, yang ditujukan untuk manajer dan karyawan dalam organisasi secara keseluruhan.
2. *Organizational Balanced Scorecard (OBSC)* mencakup misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan organisasi, di mana misi, visi, dan peran kunci ini dikenal sebagai ambisi organisasi. Konsep ini berfokus pada perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang berkelanjutan serta pengembangan strategi untuk meningkatkan

daya saing perusahaan. *Scorecard* organisasi ini kemudian dikomunikasikan ke dalam *scorecard* unit bisnis, tim, dan perencanaan kinerja individu, dengan penekanan pada pengembangan dan penerapan strategi yang efektif.

3. TQM adalah pendekatan yang diterapkan di seluruh organisasi, dengan fokus pada perbaikan berkelanjutan. Proses TQM mencakup mendefinisikan masalah, mengidentifikasi akar penyebab, mengambil tindakan, memeriksa efektivitas, dan mengevaluasi kembali proses bisnis secara rutin dan sistematis. TQM bertujuan untuk memobilisasi seluruh organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara berkelanjutan, berlandaskan filosofi dan pedoman yang mendukung perbaikan terus-menerus melalui siklus Deming. Siklus ini terdiri dari empat tahap: Plan (merencanakan perbaikan), Do (melaksanakan rencana), Check (mengevaluasi hasil), dan Act (menerapkan perbaikan yang efektif). Pendekatan PDCA ini juga diintegrasikan dalam konsep TPS untuk mendukung perbaikan pribadi dan proses yang berkelanjutan, dengan penekanan pada pembelajaran dan manajemen proses.
4. Competence Management (CM) adalah perbaikan yang berkelanjutan dari potensi manusia dalam organisasi, bertujuan supaya mencapai kinerja terbaik melalui masyarakat yang termotivasi dan berkembang.
5. Kolb's Learning Cycle mencakup proses pembelajaran naluriyah yang terjadi dari pengetahuan, dan terintegrasi pada keempat konsep manajemen.

Menurut Rampersad (2016: 16), siklus belajar Kolb terdiri dari empat tahap utama. Pertama, individu memperoleh pengalaman praktik yang langsung. Kedua, mereka mengamati pengalaman tersebut, merenungkannya, dan melakukan

penilaian. Tahap ketiga melibatkan pengambilan kesimpulan dari pengalaman yang telah dialami, serta mengubah pemahaman tersebut menjadi pola pengalaman, konsep, hipotesis, model, dan teori yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan dari pengalaman serupa. Pada akhirnya, langkah keempat adalah menguji ide melalui eksperimen, yang menghasilkan pengalaman dan perilaku baru.



Gambar 2.1. Siklus TPS (Sumber Rampersad, 2016:34)

### 2.1.2 Total Quality Management (TQM)

TQM menurut Umiarso (2011:70), mengacu pada pengelolaan setiap orang dalam organisasi tanpa memandang status, posisi, atau peran mereka. Setiap orang dianggap bertanggung jawab atas tugasnya. Menurut definisi ini, mengatur dan mengarahkan orang lain agar dapat mencapai tujuan organisasi adalah tugas manajer. Oleh karena itu, TQM menekankan bahwa setiap anggota organisasi harus terlibat dalam proses manajerial untuk mencapai kualitas yang optimal.

Kualitas, menurut Sallis (2014:26), seringkali dianggap membingungkan dan sulit diukur karena merupakan konsep yang bersifat absolut sekaligus relatif. Sallis menekankan bahwa saat ini kualitas lebih dipahami sebagai konsep absolut, yang memiliki arti yang sama dengan kebaikan, keindahan, dan kebenaran, dan mewakili keserasian tanpa kompromi.

TQM didefinisikan sebagai pengelolaan kualitas yang melibatkan *stakeholder* yang terhubung dengan visi dan misi. TQM tidak memaksakan, tetapi melakukan sesuatu dengan benar setiap saat daripada hanya memeriksa kesalahan. Menurut Sallis (2014), ada dua konsep yang saling terkait tentang TQM. Pertama, didefinisikan sebagai filosofi perbaikan terus menerus. Kedua, mencakup alat dan teknik, seperti analisis lapangan dan brainstorming, yang digunakan dalam praktik untuk menerapkan perbaikan kualitas.

TQM bertujuan agar meningkatkan kemampuan berkompetisi lewat perbaikan berkelanjutan dalam layanan, sumber daya manusia, produk, dan lingkungan. TQM mencakup rangkaian upaya mengoptimalkan seluruh fungsi organisasi dengan filosofi holistik yang berfokus pada mutu, kerja tim, efektivitas,

prestasi, dan kepuasan pelanggan. TQM menjadi strategi usaha dan berfokus pada kepuasan pelanggan.

Berdasarkan berbagai pengertian tentang TQM, terdapat empat konsep utama yang mendasarinya, yaitu kualitas, kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus, dan pendekatan menyeluruh yang mencakup semua komponen organisasi. Ciptono dan Anastasia, sebagaimana dikutip dalam Yamin (2015:32), memaparkan asan dan faktor dasar TQM meliputi beberapa aspek penting yang mendukung penerapan konsep-konsep tersebut secara efektif.

1. Kepuasan pelanggan
2. Respek terhadap Setiap Orang: Karyawan dianggap sebagai sumber daya organisasi yang paling berharga, dan diberi kesempatan untuk berkembang serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
3. Manajemen Berdasarkan Fakta: Prinsip ini mencakup prioritisasi, yang mengarahkan fokus pada aspek-aspek yang paling vital, serta pemahaman tentang variasi kinerja, yang memungkinkan manajemen memprediksi hasil keputusan.
4. Perbaikan Berkesinambungan: Penting bagi setiap lembaga untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus, yang dapat diterapkan melalui siklus PDCA (plan, do, check, act).

Menurut Sallis (2014:142), Quality Management Quality Management adalah filosofi yang menekankan perbaikan berkelanjutan dan menyediakan seperangkat alat praktis bagi institusi pendidikan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan baik saat ini maupun di masa depan. Dengan cara

ini, TQM bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan, sehingga institusi pendidikan dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Terdapat lima komponen yang terkait dengan mutu pendidikan. Pertama, siswa, yang mencakup kesiapan dan motivasi belajar mereka. Kedua, guru, yang meliputi kemampuan profesional, moral kerja, dan kemampuan sosial untuk bekerja sama. Ketiga, kurikulum, yang mencakup relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajaran. Keempat, sarana dan prasarana, yang harus efektif dalam mendukung proses pembelajaran. Terakhir, komponen masyarakat, yang terdiri dari orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi, berperan penting dalam memastikan mutu pendidikan. Semua komponen ini saling berkaitan dan berkontribusi pada kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Dalam konteks manajemen peningkatan mutu pendidikan, terdapat delapan prinsip yang perlu diterjemahkan ke dalam praktik manajerial di sekolah. Delapan prinsip ini, sebagaimana diungkapkan oleh Ety (2016: 41-43), menjadi panduan penting untuk mencapai kualitas pendidikan yang lebih baik. Prinsip-prinsip ini mencakup aspek-aspek fundamental yang harus diintegrasikan dalam kebijakan dan tindakan di lingkungan sekolah untuk mendukung perbaikan berkelanjutan.

### **1. Fokus pada Pelanggan**

Dalam konteks sekolah, kemampuan untuk menarik perhatian, melayani, dan memelihara hubungan dengan siswa merupakan tujuan utama. Kepuasan pengguna jasa pendidikan, khususnya siswa, menjadi faktor terpenting dalam implementasi

TQM. Fokus pada kepuasan siswa sangat krusial; sekolah harus menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, menarik minat murid agar terus belajar. Pengembangan kegiatan ekstrakurikuler juga berperan sebagai pemicu ketertarikan siswa, menjadikan mereka sebagai klien yang lebih terlibat dalam proses TQM.

## **2. Kepemimpinan**

Untuk meningkatkan daya saing, tindakan jangka pendek bukan satu-satunya cara untuk mencapai tingkat kualitas; itu dicapai melalui pelaksanaan TQM yang membutuhkan kepemimpinan yang berkelanjutan. Keterlibatan langsung pemimpin lembaga pendidikan sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan prinsip-prinsip *Quality Management*. Ini karena kepala sekolah harus dapat memberikan inspirasi kepada seluruh jajaran manajemen untuk menunjukkan kualitas kepemimpinan.

## **3. Pelibatan anggota**

Orang-orang di semua tingkatan suatu organisasi adalah bagian darinya, dan pelibatan penuh mereka sangat penting untuk memaksimalkan hasil yang dihasilkan organisasi. Setiap proses harus melibatkan karyawan untuk menentukan tujuan, serta alat yang diperlukan untuk mencapai standar mutu. Dengan cara ini, setiap orang merasa terlibat dan bertanggung jawab untuk mencari perbaikan terus-menerus selama mereka melakukan pekerjaan mereka. Kepala sekolah tidak berfungsi sebagai otoritas utama dalam pengambilan keputusan, melainkan melibatkan setiap guru dalam penentuan arah dan kebijakan sekolah.

#### **4. Pendekatan Proses**

Kepala sekolah berusaha meningkatkan kapasitas guru melalui pelatihan eksternal maupun internal. Selain itu, kepala sekolah juga mengaktifkan OSIS untuk menumbuhkan kemampuan murid, di mana pengembangan tersebut sepenuhnya diserahkan kepada siswa dengan bimbingan dari guru yang kompeten.

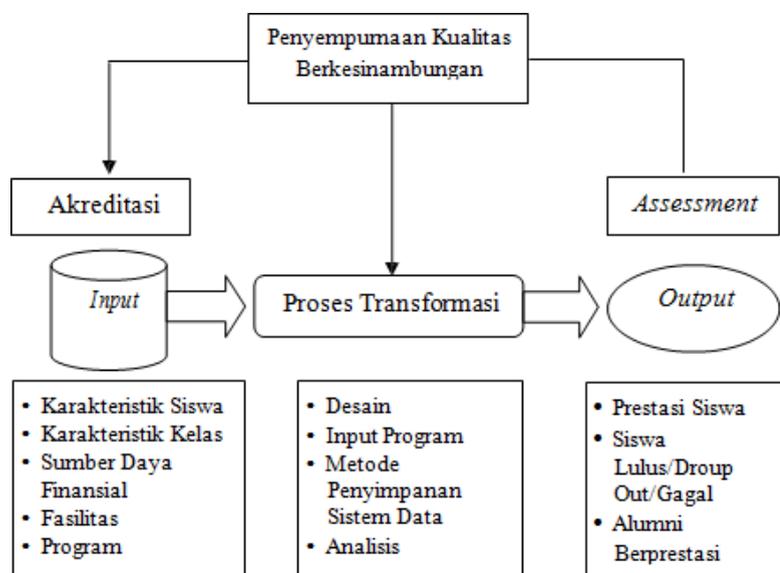
#### **5. Pendekatan Sistem pada Manajemen**

Melihat organisasi sebagai keseluruhan yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berinteraksi, seperti manusia, proses, teknologi, dan struktur. Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan antar elemen, di mana perubahan pada satu bagian dapat memengaruhi bagian lainnya. Semua komponen harus berorientasi pada pencapaian tujuan bersama, sehingga koordinasi dan kolaborasi menjadi kunci keberhasilan. Selain itu, sistem manajemen yang baik memerlukan mekanisme umpan balik untuk mengevaluasi kinerja dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dalam konteks sekolah, pengembangan sistem manajemen melibatkan berbagai komponen yang dapat mengoptimalkan aset dan sarana, seperti laboratorium, bengkel, workshop, kewirausahaan, serta pengembangan kurikulum dan pembinaan OSIS. Dengan mengintegrasikan komponen-komponen ini, sekolah dapat menciptakan lingkungan yang lebih efektif dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan.

## **6. Perbaikan Berkesinambungan**

Setiap organisasi seharusnya memiliki tujuan jangka panjang untuk meningkatkan kinerjanya. Prinsip dasar dari proses berkesinambungan ini adalah bahwa mutu menjadi pusat perhatian. Ini melengkapi prinsip orientasi proses dan fokus pada pelanggan. Untuk mencapai peningkatan kualitas institusi pendidikan, pendekatan sistem terbuka harus diterapkan untuk memasukkan fungsi inti pendidikan. Akreditasi, penilaian hasil, dan sistem terbuka adalah tiga metode utama untuk memastikan kualitas institusi pendidikan. Hasil belajar siswa berfungsi sebagai tolok ukur untuk dievaluasi dan diperbaiki, agar kualitas pendidikan dapat terjamin dan meningkat. Hasil belajar ini tidak hanya mencakup aspek kognitif, tetapi juga meliputi keterampilan dan akhlak siswa.

Diagram perbaikan berkesinambungan kualitas pendidikan digambarkan secara skematis dapat dilihat pada skema yang digambarkan oleh Umiarso (2016:55). Diagram ini memberikan gambaran jelas tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai perbaikan berkelanjutan, termasuk penetapan tujuan, pengukuran hasil, evaluasi, dan pengembangan strategi perbaikan. Dengan memvisualisasikan proses ini, Umiarso membantu pemahaman mengenai bagaimana sistem pendidikan dapat secara efektif meningkatkan mutu secara berkelanjutan.



**Gambar 2.2. Skema Perbaikan Berkesinambungan Mutu Pendidikan**

## 7. Pendekatan Fakta pada Pengambilan Keputusan

Di lingkungan pendidikan, data dan fakta—baik yang bersifat kuantitatif maupun hasil catatan dari guru dan tata usaha sekolah—harus diorganisasi dalam suatu sistem informasi yang dapat dijadikan acuan. Dengan demikian, keputusan yang diambil di tingkat sekolah menjadi lebih objektif dan berbasis pada informasi yang akurat, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam manajemen pendidikan.

## 8. Hubungan yang Saling Menguntungkan

Sekolah dan masyarakat dapat meningkatkan kemampuan masing-masing untuk menciptakan nilai melalui hubungan yang saling bergantung dan menguntungkan. Untuk memastikan perbaikan mutu yang berkelanjutan dalam produksi barang dan jasa, perusahaan manajemen mutu yang berhasil biasanya

menjalin hubungan yang kuat dengan pemasok dan pelanggan. Di tingkat sekolah, khususnya di sekolah vokasi atau SMK, memiliki hubungan dengan dunia kerja dan industri dapat bermanfaat bagi semua orang. Di sekolah umum, hubungan yang baik dengan lingkungan masyarakat dapat membuat belajar lebih menyenangkan dan mendukung perkembangan siswa.

Untuk mencapai TQM sesuai harapan lembaga pendidikan atau sekolah, sejumlah usaha perlu dilakukan yaitu:

### **1. Kerja Sama Tim (*Team Work*)**

Untuk membuat lingkungan yang baik, guru, kepala sekolah, karyawan, dan masyarakat sekitar harus terlibat. Tim kerja yang efektif dapat dicapai dengan pelibatan dan kerja sama dari semua elemen ini. Ini akan membantu mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik. Semua orang bekerja sama, yang memungkinkan inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam proses belajar mengajar.

### **2. Keterlibatan *Stakeholder***

Para pengguna jasa pendidikan disebut stakeholder dalam pendidikan, dan mereka termasuk para pemimpin dan penguasa di bidang tersebut. Hubungan yang baik antara sekolah dan orang yang menggunakan layanan mereka dapat meningkatkan keinginan untuk bergabung dengan lembaga tersebut. Saat ini, tujuan utama siswa baru saat memilih sekolah adalah mendapatkan pekerjaan yang mapan daripada hanya mencari pendidikan. Untuk memastikan bahwa program pendidikan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja dan keinginan siswa, semua elemen lembaga

pendidikan harus memperhatikan, memahami, dan merespon kecenderungan pragmatis ini.

### **3. Keterlibatan Peserta Didik**

Peserta didik memerlukan layanan pendidikan terbaik dan tidak boleh hanya datang, duduk, belajar, dan pulang. Mereka harus berpartisipasi secara aktif dalam memajukan pendidikan, terutama untuk meningkatkan kualitasnya. Karena siswa atau lulusan merupakan salah satu ukuran kualitas pendidikan, keterlibatan mereka sangat penting. Sekolah dianggap bermutu jika memiliki fitur atau keunggulan teknis yang membedakannya dari institusi pendidikan lainnya. Oleh karena itu, partisipasi aktif siswa dalam proses pendidikan dapat membantu mencapai standar kualitas yang diharapkan.

### **4. Keterlibatan Orangtua**

Keberhasilan sekolah atau lembaga pendidikan bergantung pada keterlibatan orang tua. Sekolah dan orang tua harus berkomunikasi satu sama lain secara proaktif. Menghubungi orang tua siswa juga merupakan cara alternatif. Pihak bimbingan konseling (BK) dapat mengirimkan ucapan selamat bergabung dan informasi kepada orang tua siswa baru.

Cara lain untuk melibatkan orang tua dalam pendidikan adalah dengan mengadakan rapat pada level kelas, di mana orang tua dapat saling mengenal dan berkontribusi secara efektif. Selain itu, penting untuk mengirimkan berita sekolah secara periodik agar orang tua selalu mendapatkan informasi terkini mengenai

perkembangan sekolah dan siswa. Membagikan daftar personal sekolah yang lengkap, termasuk alamat dan tugas pokok, juga memudahkan orang tua untuk berkomunikasi dengan staf sekolah. Selain itu, mengundang orang tua saat anak mereka berprestasi—bukan hanya saat anak menghadapi masalah—dapat membangun hubungan yang positif dan memperkuat dukungan orang tua terhadap pendidikan anak mereka.

Kunjungan rumah dapat membantu menentukan kebutuhan sekolah dan cara orang tua dapat membantu. Ini melibatkan guru, staf, dan pihak bimbingan konseling (BK) dalam prosesnya. Berikut ini adalah uraian tugas yang dapat dilakukan oleh orang tua sebagai relawan, dengan mempertimbangkan fleksibilitas waktu. Ini akan membantu guru dalam membuat program relawan yang relevan dan memberi tahu orang tua yang bersedia berpartisipasi. Berikan penghargaan kepada orang tua yang menawarkan bantuan secara sukarela. Sangat penting bahwa sekolah dan orang tua bekerja sama untuk memungkinkan orang tua memantau perkembangan belajar anak-anak mereka dan memahami lingkungan sekolah di mana mereka belajar.

### **2.1.3 *Balanced Scorecard***

#### **A. Pengertian**

*Balanced Scorecard* adalah metode yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton untuk mengukur aktivitas perusahaan dalam mencapai luaran strategisnya. Awalnya, berfokus pada penentuan sasaran, namun kemudian diintegrasikan dengan manajemen strategis. Selain itu, metode ini juga

dikembangkan sebagai sarana komunikasi antar berbagai unit dalam organisasi, serta sebagai alat untuk menjaga fokus pada strategi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, bisa membantu organisasi mengelola serta mengarahkan upaya menuju pencapaian tujuan yang lebih efektif (LAN-RI, 2008:218).

*Balanced Scorecard* sekarang digunakan di luar bisnis bahkan di pemerintahan, yang memanfaatkannya untuk menilai kinerja pelayanan publik. Aparatur pemerintah, menurut Gaspersz (2016:203), adalah orang yang ditunjuk oleh negara dan rakyat untuk mengelola pemerintahan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, efektivitas pemerintah harus diukur berdasarkan seberapa baik mereka dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Mulanya, dikembangkan supaya meningkatkan sistem pengukuran kinerja eksekutif, yang sebelumnya cuma berfokus pada perspektif keuangan hingga tahun 1990-an. Pendekatan ini menyebabkan eksekutif lebih mementingkan kinerja keuangan, sering kali mengabaikan aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, efisiensi biaya, juga keterlibatan serta komitmen karyawan dalam menciptakan produk dan layanan yang memuaskan. *Balanced Scorecard* kemudian muncul sebagai solusi untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan berbagai aspek penting lainnya.

Menurut Chaudron dalam Gaspersz (2016:78), *Balanced Scorecard* merupakan solusi untuk mengatasi masalah pengukuran kinerja yang sempit dengan fungsi untuk: (1) mengukur keberhasilan organisasi, unit bisnis, atau departemen; (2) menyeimbangkan tindakan jangka pendek dan jangka panjang; (3) menyeimbangkan berbagai ukuran keberhasilan, yaitu: (4) finansial; (5) kepuasan

pelanggan; (6) operasi internal; dan (7) sistem sumber daya manusia serta pengembangan (pembelajaran dan pertumbuhan). Dengan pendekatan ini, organisasi dapat lebih komprehensif dalam menilai kinerjanya.

Robert S. Kaplan dan David Norton (2015), banyak perusahaan sudah mengadopsi sistem pengukuran kinerja yang mencakup ukuran finansial dan non-finansial. Namun, *Balanced Scorecard* lebih dari sekadar sistem pengukuran taktis atau operasional; perusahaan yang inovatif memanfaatkannya sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Dengan fokus pengukuran yang dihadirkan oleh *Scorecard*, perusahaan dapat menghasilkan berbagai proses manajemen penting, termasuk perencanaan strategis, pemantauan kinerja, dan penyesuaian strategi berdasarkan hasil yang dicapai.

1. Memperjelas dan menerjemah visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Mulyadi (2015:4) menjelaskan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* membagi ukuran kinerja eksekutif ke dalam empat perspektif utama, yaitu:

| PERSPEKTIF                      | UKURAN KERJA EKSKUTIF              |   |   |
|---------------------------------|------------------------------------|---|---|
| Keuangan                        | Bauran Pendapatan<br>(Revenue Mix) | Return on Investment<br>(ROI)<br>Pemanfaatan Aktiva<br>(Asset Turnover) | Berkurangnya Biaya<br>secara Signifikan |
| Customer                        | Jumlah customers<br>baru           | Jumlah customer yang<br>menjadi noncustomer                             | Kecepatan waktu<br>layanan customers    |
| Proses Bisnis/<br>Intern        | Cycle Time                         | On-Time Delivery  | Cycle Effectiveness<br>(CE)             |
| Pembelajaran dan<br>Pertumbuhan | Skill Coverage                     |   | Quality Work Life<br>Index              |

**Gambar 2.4. Pendekatan *Balanced Scorecard***

Terdapat empat perspektif yang berkaitan erat dengan visi dan strategi organisasi, seperti yang terlihat dalam gambar-gambar yang disajikan. Pertama, perspektif keuangan yang fokus pada pemegang saham, menilai kinerja finansial perusahaan. Kedua, perspektif pelanggan yang menilai kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap produk atau layanan yang ditawarkan. Ketiga, perspektif proses bisnis internal yang mengevaluasi efisiensi dan efektivitas berbagai proses operasional dalam organisasi. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berfokus pada pengembangan karyawan, manajemen, beserta kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi. Keempat perspektif ini secara keseluruhan membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya.

Dalam *Balanced Scorecard Collaborative*, Gaszper (2016:2) mengidentifikasi empat faktor penghambat dalam implementasi rencana bisnis strategis. Pertama, vision barrier atau hambatan visi, di mana hanya 5% karyawan

yang memahami strategi organisasi mereka. Kedua, *people barrier* atau hambatan orang, yang menunjukkan bahwa hanya 25% karyawan memiliki tujuan yang sejalan dengan strategi organisasi. Ketiga, *resource barrier* atau hambatan sumber daya, yang mengindikasikan bahwa 60% anggaran perusahaan terbuang pada hal-hal yang tidak terkait dengan strategi. Terakhir, *management barrier* atau hambatan manajemen, di mana para pemimpin perusahaan menghabiskan kurang dari satu jam dalam sebulan untuk mendiskusikan strategi, karena lebih fokus pada keputusan taktis jangka pendek. Keempat faktor ini menunjukkan tantangan signifikan dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

*Balanced Scorecard* mencakup beberapa aspek penting. Pertama, ia berfungsi untuk mengklarifikasi dan menerjemahkan visi serta strategi perusahaan. Kedua, *Balanced Scorecard* membantu mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja yang relevan. Ketiga, ia mendukung perencanaan, penetapan target, dan penyelarasan program-program strategis agar sesuai dengan visi perusahaan. Terakhir, *Balanced Scorecard* mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk mendorong peningkatan berkelanjutan di masa depan. Dengan demikian, pendekatan ini menjadi alat yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi secara holistik.

Ukuran kinerja dibuat untuk membantu menetapkan dan mengukur kinerja dalam domain tujuan strategis yang penting. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja manajemen. *Balanced Scorecard* berkembang menjadi sistem pengukuran kinerja dan kemudian menjadi sistem manajemen

strategis, menurut kesimpulan yang dibuat oleh Kaplan dan Norton ketika digunakan untuk mendorong proses perubahan (Sony, 2014).

Selama revolusi informasi, lanskap pendidikan mengalami perubahan radikal dibandingkan generasi sebelumnya. Sebaliknya, kapasitas perusahaan untuk memobilisasi dan memanfaatkan sumber daya atau aset tidak berwujud—yang sulit diukur secara moneter—menentukan seberapa kompetitif perusahaan tersebut. Sistem ini harus mencakup sistem pengukuran komprehensif serta sistem informasi keuangan dan nonkeuangan. Seiring berjalannya waktu, *Balanced Scorecard* telah berkembang menjadi organisasi yang berfokus pada strategi untuk semua aktivitas manajemen.

Seringkali, manajemen strategis dikaitkan dengan pendekatan manajemen integratif, yang menggabungkan berbagai aspek manajemen, seperti rencana, pelaksanaan, dan pengendalian strategi bisnis. Para eksekutif menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengevaluasi kinerja perusahaan mereka dari berbagai perspektif. Tiga kriteria operasional lainnya terdiri dari *Balanced Scorecard*: prosedur internal, kepuasan pelanggan, dan kapasitas organisasi untuk pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek dengan visi dan strategi perusahaan jangka panjang, *Balanced Scorecard* mengajarkan para manajer dan organisasi untuk melihat bisnis dari empat perspektif. Direkomendasikan agar manajemen berkonsentrasi pada rasio-rasio utama yang signifikan dan strategis dengan mengadopsi target-target yang ditentukan secara kolaboratif.

Definisi *Balanced Scorecard* kadang-kadang terasa terlalu sempit dibandingkan dengan fungsinya yang sebenarnya karena begitu luasnya aplikasinya dalam konsep bisnis. Seperti yang dijelaskan oleh Olve (dalam Sony, 2014:103) kata "score" merujuk pada makna "penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)." Dalam arti yang lebih bebas, *Balanced Scorecard* juga berarti kesadaran bersama bahwa semua hal harus diukur.

Tolak ukur diperlukan untuk mengendalikan suatu entitas bisnis. Kata "keseimbangan" memiliki banyak arti. Keadaan keseimbangan selalu memberikan solusi terbaik dari berbagai sudut pandang. *Balanced Scorecard* memiliki dasar filosofis yang kukuh. Menurut Robert dan David (2016), *Balanced Scorecard* adalah "*a set of measures that give to managers a fast but comprehensive view of a business...includes financial measure that tell the result of action already taken...complements the financial measure with operational measure on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.*"

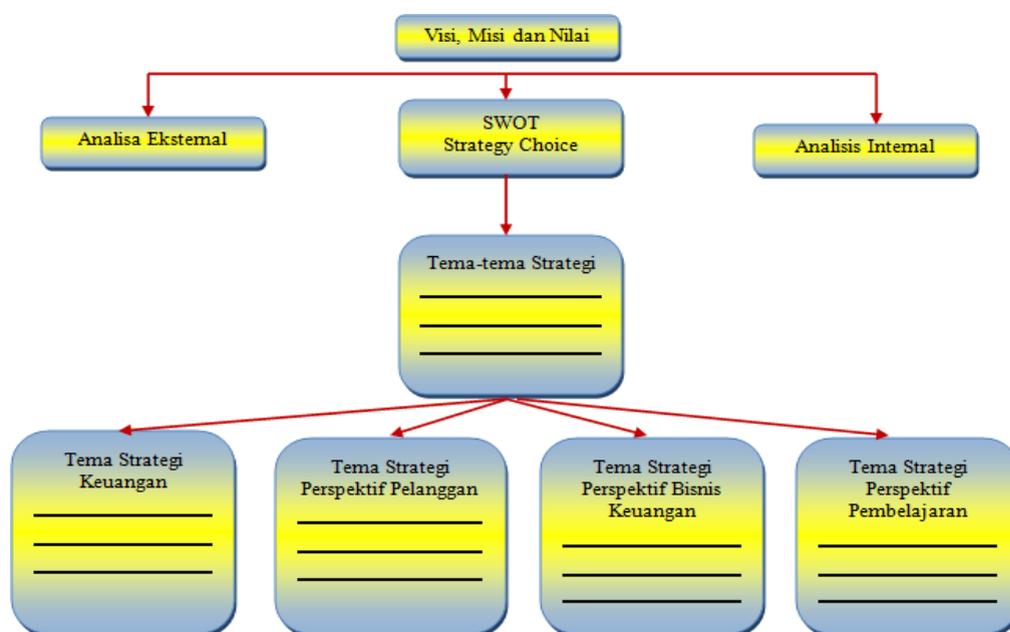
Sistem pengukuran, pengendalian, dan administrasi menyeluruh yang membantu manajer dalam memahami kinerja perusahaan adalah *Balanced Scorecard*. Dengan penekanan pada hubungan sebab-akibat, sistem ini memperhitungkan empat perspektif: keuangan, pelanggan, operasi internal perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggerak utama dari tiga sudut pandang lainnya didukung oleh tolok ukur operasional, dengan perspektif keuangan sebagai standar utama.

Perspektif pelanggan menilai pandangan pelanggan, perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, perspektif inovasi dan belajar mengevaluasi kemampuan menciptakan nilai berkelanjutan, dan perspektif finansial menilai kinerja di mata pemegang saham. Penjabaran yang jelas oleh manajemen puncak sangat penting sebelum implementasi untuk menentukan langkah-langkah strategis berikutnya dalam kegiatan operasional.

### **B. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis**

Pendekatan ini menggabungkan semua aspek rencana, pelaksanaan, dan pengendalian strategis perusahaan. Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk menemukan alasan mengapa perusahaan-perusahaan tertentu dalam lingkungan persaingan dapat berhasil sementara yang lain mengalami kegagalan. Oleh karena itu, komponen berikut harus mendapat perhatian utama dalam manajemen strategis:

1. Misi dan tujuan organisasi
2. Meneliti lingkungan organisasi baik di dalam maupun di luar perusahaan,
3. Memilih taktik yang menyeimbangkan kelebihan dan kekurangan perusahaan dengan peluang dan risiko yang ada di dunia luar.
4. Menetapkan sistem pengendalian dan struktur organisasi untuk melaksanakan tindakan yang dipilih.



**Gambar 2.5** *Balanced Scorecard* diintegrasikan dengan Manajemen Strategis

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat menghubungkan diskrepansi formulasi strategi dan implementasinya. Dengan memasukkan *Balanced Scorecard* ke dalam sistem manajemen yang baru, semua tantangan yang menghalangi eksekusi strategi tersebut dapat diatasi.

Visi dan strategi perusahaan harus diciptakan dan diubah sebelum menggunakan *Balanced Scorecard*. Selanjutnya, tujuan dan tolok ukur strategis harus dikomunikasikan dan dihubungkan. Terakhir, inisiatif dan strategi pembelajaran harus direncanakan, disusun, dan diselaraskan. Terakhir, umpan balik dan strategi pembelajaran harus ditingkatkan.

LAN RI (2008: 38-41) mengatakan bahwa visi harus diterjemahkan ke dalam garis besar yang lebih praktis yang dapat digunakan untuk membangun strategi dan kegiatan organisasi. Untuk alasan ini, misi dan pernyataannya harus lebih rinci dan mendalam dibandingkan dengan misi lain.

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dicapai organisasi untuk memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan di masa depan. Pernyataan misi mencerminkan segala sesuatu yang menjelaskan bisnis, produk, atau layanan yang diberikan kepada masyarakat yang sangat diperlukan untuk mencapai tujuan. Pernyataan misi itu harus:

1. Menunjukkan secara jelas tujuan organisasi dan bidang kegiatan utamanya.
2. Menjelaskan secara eksplisit apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Mengundang partisipasi masyarakat luas dalam pengembangan bidang utama yang digeluti organisasi.

Kriteria pembuatan misi mencakup beberapa elemen penting yang harus diperhatikan agar misi organisasi dapat diterima dan dipahami dengan baik. Pertama, misi harus menjelaskan tentang bisnis, produk, atau layanan yang ditawarkan dan mengedepankan pentingnya keberadaannya bagi masyarakat. Kedua, misi harus secara jelas memiliki sasaran publik yang menjadi fokus utama. Ketiga, kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan perlu memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat akan keunggulannya. Terakhir, misi harus mencakup penjelasan mengenai aspirasi bisnis di masa depan serta manfaat dan keuntungan yang dapat diberikan kepada masyarakat melalui produk dan layanan yang tersedia.

Dasar *Balanced Scorecard* organisasi terhubung dengan strategi yaitu:

1. Strategi Hubungan *Cause and Effect* adalah kombinasi hipotesis dalam model hubungan cause and effect. Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh unit bisnis strategis (SBU) dalam

hubungan cause and effect. Karena setiap hubungan dan korelasi kausalitas dapat diuji secara menyeluruh, sekumpulan *Scorecard* dapat diuji dengan mudah.

2. Pemicu Kinerja: Pemicu kinerja mencerminkan unik strategi unit bisnis, sedangkan bauran hasil dan pemicu kinerja yang memadai diperlukan untuk sebuah skorimbang yang baik. Mengidentifikasi penggerak hasil membantu mengatasi kelemahan dari pengukuran hasil.
3. Setiap penilaian yang berkaitan dengan pencapaian tujuan usaha di bidang keuangan perlu memiliki kaitan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhirnya. Oleh karena itu, operasional operator dapat diradiasikan dengan menggunakan tolok ukur keuangan..

### **C. *Balanced Scorecard* dan Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja, menurut definisi, adalah umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang memberikan informasi tentang seberapa baik tindakan yang diambil sesuai dengan rencana. Selain itu, pengukuran ini juga mengidentifikasi area di mana manajer mungkin perlu melakukan koreksi atau penyesuaian dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian di masa depan. Dalam keadaan normal, kinerja yang tepat seharusnya memberikan hasil yang optimal. Anthony, Banker, Kaplan, dan Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai sarana untuk mengurangi waktu terkait pekerjaan dari aktivitas tertentu atau stres terkait pekerjaan. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu jenis ketegangan psikologis yang berkaitan dengan berbagai

aktivitas dalam anggaran suatu organisasi. Hasil audit ini kemudian dijadikan dasar untuk mengidentifikasi beberapa area dimana bisnis perlu melakukan penyesuaian dalam operasional yang sedang berjalan terkait perencanaan dan pelaksanaan.

*Balanced Scorecard* meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan memanfaatkan tinjauan kinerja. Selain itu, *Balanced Scorecard* mengurangi kerja tim strategis (tindakan) strategis dan operasional melalui penggunaan indikator awal dan akhir yang mewakili delapan perspektif berbeda yang terkait secara kausal dari awal hingga akhir.

Untuk memastikan relevansinya terhadap organisasi dan kepuasan pelanggan, sistem pengukuran kinerja yang sukses perlu memenuhi sejumlah persyaratan penting. Awalnya, sistem perlu dibangun berdasarkan fitur dan aktivitas organisasi yang selaras dengan sudut pandang klien. Kedua, untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan secara akurat mewakili kebutuhan dan harapan konsumen, evaluasi berbagai aktivitas harus dilakukan dengan menggunakan ukuran kinerja yang telah divalidasi oleh pelanggan. Selain itu, pendekatan ini harus mencakup setiap aspek kinerja aktivitas yang berdampak pada pelanggan, yang berpuncak pada evaluasi menyeluruh dan mendalam. Terakhir, sistem ini harus memberikan kritik yang membangun sehingga semua orang di perusahaan dapat melihat potensi masalah dan mengambil tindakan yang tepat untuk memperbaikinya.

Selain itu, manfaat sistem kinerja yang baik meliputi:

1. Memantau standar kinerja pelanggan untuk menjaga bisnis lebih dekat dengan kliennya dan melibatkan seluruh organisasi dalam upaya untuk memuaskan mereka.
2. Mendorong anggota staf untuk berpartisipasi dalam rantai pelanggan dan pemasok internal dengan menawarkan layanan.
3. Mengidentifikasi jenis-jenis limbah dan mendorong upaya untuk mengurangnya.

#### **D. Aspek-aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard***

Sony Yuwono (2002:31-34), aspek yang diukur adalah:

- 1) Dari perspektif keuangan, pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis: pertumbuhan, pertahanan, dan panen. Pertumbuhan memiliki potensi pertumbuhan terbaik, dan pertahanan memiliki tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, sasaran keuangan adalah tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Pada tahap ketiga, perusahaan benar-benar memanen dan menuai hasil investasi. Tujuan keuangan utama perusahaan saat ini adalah meningkatkan arus kas masuk dan mengurangi modal kerja.
- 2) Perspektif Pelanggan: Ada dua kelompok pengukuran untuk perspektif pelanggan: pengukuran inti konsumen dan penilaian nilai konsumen. Pengukuran inti konsumen terdiri dari market share, yang menunjukkan bagian pasar yang dikuasai perusahaan, yang terdiri dari jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan jumlah unit penjualan.

3) Analisis value chain memberikan perspektif tentang proses bisnis internal. Dengan melihat *scorecard* dari sudut pandang ini, manajer dapat mengetahui seberapa lancar perusahaan mereka beroperasi dan apakah produk dan layanan yang mereka tawarkan memenuhi kebutuhan klien. Sekalipun proses-proses ini belum dipraktikkan, *Balanced Scorecard* mengidentifikasi atau mempertimbangkan setiap proses yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan dan memastikan keberhasilannya. Metodologi *Balanced Scorecard*, di sisi lain, memandang inovasi melalui kaca mata prosedur bisnis internal.

Unit bisnis mengidentifikasi kebutuhan penting konsumen melalui proses inovasi dan mengembangkan produk dan layanan yang mereka butuhkan. Divisi penelitian dan pengembangan perusahaan sering kali mengawasi proses inovasi, yang berarti bahwa setiap pilihan untuk memasarkan suatu produk harus dibuat sesuai dengan spesifikasi pemasaran dan layak untuk komersialisasi.

Proses operasi adalah serangkaian prosedur yang dirancang untuk memproduksi dan menyediakan barang dan jasa kepada klien. Proses ini dapat dipecah menjadi dua bagian utama: yang pertama adalah proses pembuatan produk, yang mencakup semua prosedur dan metode yang diperlukan untuk menghasilkan barang berkualitas tinggi; yang kedua adalah proses pengiriman produk, yang melibatkan strategi distribusi dan pengiriman untuk memastikan bahwa produk dikirimkan ke pelanggan tepat waktu dan dalam kondisi baik. Bagian selanjutnya ini terhubung dan menambah kemandirian dan efisiensi sistem operasi secara keseluruhan dalam memenuhi permintaan pengguna.

Perusahaan dapat mengukur kualitas, biaya, dan waktu dalam proses pelayanan purna jual.

- 1) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang didasarkan pada elemen sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini mencakup budaya perusahaan dan pelatihan karyawan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kunci keberhasilan organisasi berbasis pengetahuan, dengan perhatian pada faktor sistem dan organisasi. Dalam perspektif ini, perusahaan mengukur kapabilitas karyawan, yaitu kontribusi pegawai terhadap organisasi. Selain itu, kemampuan sistem informasi harus memadai untuk memenuhi kebutuhan manajemen dan pegawai akan informasi yang akurat dan tepat waktu. Terakhir, motivasi, pemberdayaan, dan penyesuaian proses yang berkesinambungan memastikan pegawai mendapatkan motivasi dan inisiatif yang optimal.

Sebagai sistem pengendalian strategis, *Balanced Scorecard* membantu manajemen mengatur aktivitas operasional dan strategi bisnis. Karakteristik pengendalian yang baik adalah suatu sistem pengendalian yang berorientasi ke depan, didorong oleh tujuan, dan tidak selalu harus bersifat ekonomis. Selain itu, sistem pengendalian harus mencakup sistem operasional secara keseluruhan, memiliki pola dan jadwal yang jelas dan terintegrasi, dan berorientasi pada tujuan keuangan (Sony, 2012).

Pengendalian tindakan adalah strategi untuk memastikan bahwa karyawan melakukan tugas tertentu, atau tidak melakukan tugas tertentu, yang bermanfaat bagi organisasi. Pengendalian hasil cenderung lebih fokus pada hasil akhir tanpa

mempertimbangkan bagaimana hasil tersebut dicapai. Sebaliknya, kontrol pribadi/budaya menggambarkan perilaku wali berdasarkan peraturan, ketentuan, atau adat istiadat yang ingin diikuti dalam organisasi.

Dalam lingkungan persaingan global yang semakin kompleks, manajer senior memerlukan umpan balik yang cepat dan mendalam, bukan sekadar informasi keuangan dari akuntansi. *Balanced Scorecard* muncul sebagai sistem manajemen untuk mengeksekusi strategi, mengalihkan fokus dari aset tangible ke aset intangible. Di tengah perubahan cepat dan meningkatnya tekanan kompetitif, organisasi bisnis dituntut untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan mereka dalam mengeksekusi strategi guna meraih keunggulan dalam persaingan.

Jumlah aktiva tak berwujud meningkat di era informasi persaingan berbasis pengetahuan. Aktiva tak berwujud di masa yang akan datang dalam persaingan berbasis pengetahuan meliputi:

1. Yang berkaitan dengan pelanggan (*customer*):
  - a) Mengembangkan loyalitas hubungan dengan pelanggan
  - b) Memperkenalkan produk/jasa inovatif
2. Yang berkaitan dengan operasi internal
  - a) Menghasilkan *customizede products/services* dengan cepat dan murah
  - b) Mengembangkan proses operasi yang responsif dan efisien
3. Yang berkaitan proses pembelajaran dan pertumbuhan
  - a) Memobilisasi ketrampilan serentak karyawan untuk perbaikan proses secara berkelanjutan (*capabilities*)
  - b) Memanfaatkan IT-based dan sistem (*technologies*)

c) *Political, regulatory* dan *societal approval (climate)*

*Balanced Scorecard* adalah asumsi bahwa strategi berada di tengah-tengah pergerakan organisasi. Secara praktis, itu adalah penyatuan berbagai upaya perbaikan yang terpisah menjadi sistem perbaikan yang sistemik. Menurut *Balanced Scorecard*, semua informasi yang berkaitan dengan masa depan perusahaan harus bersifat strategis. Dengan cara yang sama, dianggap sebagai hal yang strategis.

Melalui penggunaan *Balanced Scorecard*, tim pelaksana bisnis dapat menilai seberapa baik unit bisnis mereka saat ini menghasilkan pendapatan bagi pelanggan saat ini dan masa depan. Dengan menekankan pentingnya pekerjaan finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengidentifikasi keunggulan, pekerjaan komparatif, dan jangka panjang nilai. Untuk mendapatkan manfaat dari *Balanced Scorecard*, evaluasi kinerja harus diintegrasikan dengan sistem manajemen.

Prinsip-prinsip *strategy focused organization* :

1. Dalam hal menerjemahkan strategi ke dalam bentuk operasional, *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar daftar tolak ukur; itu lebih mirip dengan deskripsi strategi perusahaan. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan "strategi", yang juga dikenal sebagai "map" atau "peta" strategi, diperlukan pemahaman tentang prinsip-prinsip penting dari suatu strategi yang selaras dengan konsep *Balanced Scorecard*. Kerangka ini memberi dasar untuk desain *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk manajemen strategi sistem yang baru. Suatu *Balanced Scorecard* dimulai dengan deskripsi strategi yang menggambarkan

berbagai skenario tindakan manajemen dengan berbagai inisiatif dan aksi strategis. Situasi dimulai dengan perspektif keuangan, strategi pertumbuhan, dan strategi productivity. Proposisi nilai konsumen yang unik (pandangan konsumen) memengaruhi dan mendorong strategi pertumbuhan. Perspektif internal proses adalah bagian berikutnya dari peta strategi.

2. Memasukkan strategi ke dalam organisasi. Di sinilah *Balanced Scorecard* membantu manajer eksekutif menghubungkan tujuan mereka ke seluruh organisasi.
3. Menjadikan strategi sebagai tugas harian staf. Ini memiliki tiga bagian: organisasi yang terdidik, menetapkan prioritas, dan, yang paling penting, proses menetapkan tujuan. Dalam organisasi yang berfokus pada stratifikasi, pengalokasian sumber daya manusia harus dilakukan dan dikomunikasikan secara menyeluruh, dengan setiap karyawan dimotivasi untuk mendukung strategi dan tindakan organisasi secara keseluruhan. Kemudian mereka diminta untuk membuat *Scorecard* sendiri, yang menunjukkan hasilnya terhadap strateginya. Jika sasaran *Scorecard* tercapai, akan ada proses reward dan insentif. Sistem kompensasi atau insentif dapat mempengaruhi perhatian pegawai.
4. Jadikan strategi sebagai proses yang berkesinambungan; fokuskan pertemuan manajemen mingguan pada strategi.
5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif. Strategi adalah perubahan yang dilakukan sebagai tanggapan atas ketidaksesuaian antara kondisi organisasi saat ini dan harapan masa depan (visi dan misi). Selain itu, strategi memberikan gambaran tentang bagaimana perusahaan bergerak dari

satu tempat ke tempat lain, tergantung pada kondisi pelanggan, pemasok, perilaku, produk, dan kultur. Hasil kinerja keuangan sebelum dan setelah *Balanced Scorecard* digunakan dapat dibandingkan untuk mengetahui seberapa efektif penggunaan *Balanced Scorecard*.

Penyusunan target adalah komponen penting dari *Scorecard*. Penetapan target dapat dibedakan menjadi tiga kelompok.

1. Model berdasarkan sejarah, atau dinegosiasikan. Model ini mengacu pada hubungan sebab akibat langsung antara input dan output. Tujuan historis berasal dari kinerja periode sebelumnya, dan tujuan yang dinegosiasikan berasal dari perundingan antara atasan dan bawahan.
2. Studi waktu dan gerakan internal atau eksternal adalah target yang didasarkan pada kode internal, dan benchmarking adalah target yang didasarkan pada kondisi eksternal perusahaan.
3. Target yang tetap dan dapat disesuaikan adalah target yang tidak berubah yang disesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan perusahaan.

Terdapat empat perspektif pengukuran yang perlu diselaraskan untuk menilai pencapaian sasaran strategis. Oleh karena itu, diperlukan pembobotan untuk setiap perspektif dan tolok ukur kinerja. Untuk menghasilkan perubahan, penting menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengalaman baru, yang secara bertahap akan mempengaruhi kebiasaan dan sikap. Salah satu tujuan proses *Balanced Scorecard* adalah mendorong penemuan yang membangkitkan semangat.

Pada dasarnya, enam tahapan penyusunan rencana terdiri dari perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pemanfaatan dan pengendalian (LAN RI, 2008:225)

## **1. Perumusan Strategi**

Proses ini dimaksudkan untuk memberikan tujuan, visi, misi, indikator kinerja utama, dan nilai-nilai fundamental organisasi. Analisis eksternal, analisis internal, evaluasi diri, dan strategi itu sendiri merupakan langkah-langkah dalam proses pengembangan strategi.

### **a. Analisis Eksternal dan Internal**

Analisis eksternal meliputi analisis makro dan mikro. Analisis makro bertujuan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang memengaruhi nilai organisasi bagi pelanggan, dengan fokus pada faktor politik, ekonomi, teknologi, sosial, dan demografi. Analisis mikro berfokus pada lingkungan industri perusahaan, menggunakan kerangka kerja Porter yang mencakup kekuatan tawar pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, dan ancaman produk pengganti. Sementara itu, analisis internal merumuskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan mencakup kompetensi unik, sumber daya keuangan, keterampilan unggul, dan citra baik, sedangkan kelemahan meliputi kurangnya arah strategi, posisi persaingan lemah, fasilitas usang, dan citra kurang baik.

### **b. Penentuan Jati Diri Organisasi**

Visi, misi, dasar keyakinan, dasar nilai, dan tujuan organisasi semuanya dituangkan dalam jati diri. Visi harus dipertimbangkan dari perspektif keuangan,

pelanggan, proses internal, pendidikan, dan pertumbuhan. Misi menjelaskan struktur dan operasi bisnis, menyoroti produk, kompetensi, dan teknologi berkualitas tinggi yang mendukung produksi. Dasar keyakinan berfungsi sebagai panduan bagi manajer dan karyawan dalam menangani tekanan, sedangkan dasar nilai membantu dalam merumuskan keputusan. Sasarannya adalah contoh spesifik dari visi yang perlu didefinisikan dari empat sudut pandang: pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pendidikan dan pertumbuhan.

### **c. Strata dalam Perumusan Strategi**

Gaspersz (2016:2) menjelaskan bahwa Ada empat faktor penghambat dalam melaksanakan rencana strategi bisnis. Pertama, hambatan visi mencerminkan kurangnya pemahaman karyawan terhadap strategi organisasi, dan hanya sekitar 5% yang benar-benar memahaminya. Kedua, hambatan orang (People Barrier) menunjukkan bahwa banyak individu dalam organisasi mempunyai tujuan yang tidak sejalan dengan strategi yang telah ditetapkan; survei menunjukkan bahwa hanya 25% manajer yang memiliki insentif terkait strategi organisasi. Misalnya, anggaran seringkali tidak berhubungan dengan strategi bisnis, sehingga menyebabkan sumber daya terbuang sia-sia, dengan sekitar 60% organisasi tidak menghubungkan anggaran mereka dengan strategi perusahaan. Ketiga, hambatan manajemen dapat dilihat dari kecenderungan manajemen yang menghabiskan terlalu banyak waktu untuk mengembangkan strategi dan keputusan taktis jangka pendek. Survei tersebut mencatat bahwa sekitar 86% tim eksekutif menghabiskan kurang dari satu jam per bulan untuk mendiskusikan strategi bisnis mereka.

Strategi dibuat di tingkat organisasi, unit bisnis, dan fungsional. Dalam proses penentuan strategi, penting untuk mengidentifikasi hambatan internal yang menghalangi, seperti manajemen baru. Jika sistem manajemen secara tradisional dirancang untuk mengawasi pelaksanaan kegiatan dan dikaitkan dengan anggaran, maka hal tersebut bukanlah batasan strategi atau visi yang harus diterapkan. Strategi mengemudi; dan menghadapi hambatan orang. Di mana tujuan orang per orang, implementasi strategi organisasi tidak terkait dengan peningkatan kemampuan dan pengetahuan karyawan.

#### **a. Perencanaan Strategis**

Mencakup proses penetapan sasaran, tolok ukur, target, dan inisiatif. Sasaran adalah kondisi masa depan yang ingin dicapai dan harus komprehensif, koheren, seimbang, dan saling mendukung. Pedoman dalam menetapkan sasaran meliputi penentuan hasil yang terukur, target penyelesaian yang jelas, faktor biaya maksimum, serta sifat spesifik dan kuantitatif. Sasaran harus fokus pada "apa" dan "kapan," menghindari spekulasi, serta mendukung rencana strategis organisasi dengan tantangan yang nyata.

Indikator kinerja kunci (KPI) harus dapat diukur, relevan dengan hasil kunci tertentu, dan dapat dilacak secara berkelanjutan. Outcome indicator fokus pada hasil akhir dan merefleksikan keberhasilan masa lalu, sedangkan output indicator mengukur proses dan aktivitas yang mendukung hubungan sebab-akibat strategis. Contoh tolok ukur dalam meningkatkan profit adalah pertumbuhan pendapatan sebagai ukuran hasil dan revenue mix sebagai ukuran pemacu; untuk meningkatkan

kepercayaan pelanggan, ukuran hasil adalah persentase pendapatan dari pelanggan baru, dengan ukuran pemacu berupa pertumbuhan pelanggan baru.

Target berfungsi untuk meningkatkan usaha tetapi tidak melemahkan semangat. Ini berlangsung selama dua hingga lima tahun, memberikan banyak waktu untuk melakukan terobosan dalam dua area kunci: nilai (value), kesenjangan (gap), ketetapan waktu (timeless), hasrat/keinginan (appetite), dan ketrampilan (skill). Hasil bechmarking dapat digunakan untuk menentukan tujuan. Tujuan bechmarking adalah untuk mendapatkan informasi terbaik tentang praktik dan membuat kasus yang jelas untuk menunjukkan betapa pentingnya mencapai tujuan tersebut.

Inisiatif adalah upaya jangka panjang untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini dapat mencakup hal-hal penting yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut, dan dapat mencakup seluruh fungsi atau bagian. Hal ini harus jelas sehingga manajer dan karyawan dapat menentukan rencana yang diperlukan, dan juga harus menguraikan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan secara keseluruhan.

#### **b. Penyusunan Program**

Jelaskan proyek tahun-tahun mendatang, perkirakan potensi pendapatan, hitung jumlah penelitian yang diperlukan untuk setiap program, dan hitung manfaat dan hasil yang diantisipasi.

### c. **Penyusunan Anggaran**

Tujuan perencanaan anggaran adalah untuk memastikan kegiatan dan kebutuhan keuangan untuk tahun yang akan datang. Anggaran disusun dengan menggunakan proyek yang dijadwalkan sebelumnya sebagai dasar. Anggaran yang dirancang dengan baik terdiri dari rencana aksi komprehensif, yang berlangsung selama satu atau dua tahun, yang menggambarkan pengeluaran yang diperlukan, menyoroti tugas-tugas utama yang diselesaikan, memberikan akuntabilitas, dan disusun secara berurutan namun komprehensif. Ini juga dapat digunakan sebagai alat untuk memantau kinerja dan mengingatkan Anda akan perubahan. Jadi, dengan mengaitkan rencana jangka panjang ke dalam anggaran tahunan, *Balanced Scorecard* berkontribusi pada penyelesaian sistem manajemen.

### d. **Implementasi**

Pada tahap ini, kegiatan dilakukan sesuai dengan rencana.

### e. **Pemanfaatan dan pengendalian**

Tahap ini melibatkan perbandingan kinerja dengan target, dengan hasil yang mungkin berupa keberhasilan, kegagalan, atau variasi di antaranya. Prinsip pemantauan mencakup pengukuran kinerja, perbandingan, tinjauan ulang, pemberian penghargaan, dan penyesuaian strategi. Terdapat berbagai jenis pengendalian, termasuk pengendalian asumsi, implementasi, dan pengawasan strategis, yang dapat dipermudah dengan penggunaan *Balanced Scorecard*. Di era sekarang, instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, diharapkan untuk

menjadi akuntabel, kompetitif, dan berfokus pada kinerja, serta memenuhi harapan berbagai pemangku kepentingan. Hal ini mengharuskan instansi untuk beroperasi secara profesional, mirip dengan organisasi swasta, dan memiliki sistem manajemen strategis untuk mengatasi ketidakpastian dunia eksternal. Oleh karena itu, strategi harus bersifat hipotesis dan dinamis, melibatkan setiap staf dalam proses belajar dan penyesuaian terhadap perkembangan.

Karena banyak perbedaan pendapat tentang *Balanced Scorecard* yang digunakan pada organisasi pemerintah, implementasinya harus diubah. Selain itu, tujuan finansial tidak cukup untuk organisasi pemerintah. Organisasi pemerintah yang memiliki kemampuan untuk mengatur pengeluaran melalui anggaran dapat mengabaikan kinerja mereka dalam hal pemenuhan kebutuhan masyarakat (Gaspersz, 2016).

Organisasi pemerintah memprioritaskan mencapai tujuan yang berfokus pada pelanggan, yang dalam konteks organisasi pemerintah adalah masyarakat pembayar pajak, daripada mencapai hasil finansial. Seharusnya, ukuran keberhasilan organisasi pemerintah dan nirlaba didasarkan pada seberapa efektif dan efisien mereka dalam memenuhi kebutuhan orang yang membayar pajak.

Penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi pemerintah memerlukan penyesuaian karena beberapa alasan. Pertama, fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok kepentingan tertentu, sedangkan sektor dunia usaha mengutamakan pelanggan dan pemegang saham. Kedua, tujuan utama organisasi publik bukanlah memaksimalkan hasil finansial, namun memberikan pelayanan kepada berbagai pihak yang berkepentingan sesuai dengan visi dan misinya. Ketiga,

menentukan ukuran dan target dari sudut pandang pelanggan atau pemangku kepentingan memerlukan perhatian dan kehati-hatian yang tinggi, serta definisi yang jelas mengenai hasil strategis yang diinginkan. Misalnya dalam pemeliharaan sumber daya kelautan, penting untuk menentukan siapa pemangku kepentingan, tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan tindakan program secara tepat agar dapat mencapai hasil yang optimal.

#### **2.1.4 Competence Management dan Kolb's Cycle Learning**

Kualitas yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja lebih baik (*performer superior*) di tempat kerja disebut kompetensi. Kualitas, bukan kemampuan, adalah kompetensi (Palan, 2017).

Kompetensi mencerminkan perilaku dan cara berpikir yang dapat bertahan dalam berbagai situasi. Terdapat dua jenis kompetensi: yang terlihat, seperti pengetahuan dan keterampilan, dan yang tersembunyi, seperti nilai-nilai, konsep diri, karakteristik pribadi, dan motif. Pengetahuan meliputi informasi dan hasil pembelajaran, sementara keterampilan merujuk pada kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu. Konsep diri dan nilai mencakup sikap dan citra diri, sedangkan karakteristik pribadi mencakup sifat fisik dan respons terhadap situasi. Motif adalah dorongan emosional atau kebutuhan psikologis yang memicu tindakan.

Oleh karena itu, mengidentifikasi, menilai, dan melaporkan tingkat kemampuan karyawan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia perusahaan

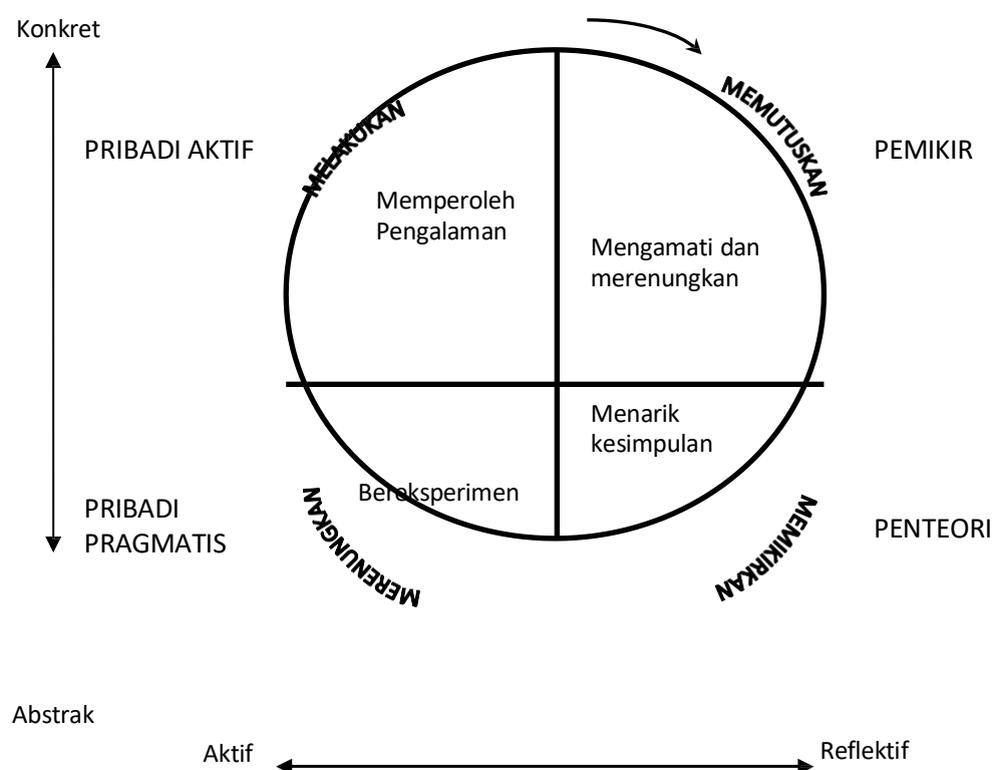
cukup untuk melaksanakan strateginya dikenal sebagai manajemen kompetensi. Beberapa alasan mengapa manajemen kompetensi diperlukan adalah sebagai berikut: (1) Revolusi teknologi dan pergeseran ekonomi global; (2) Keinginan organisasi untuk pasar; (3) Ketidakpuasan dengan kualitas pendidikan; (4) Tidak ada pemahaman yang sama tentang kompetensi; (5) Gerakan kualitas menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawannya kompeten; dan (6) Kompetensi membantu mencapai tujuan strategis organisasi atau negara (Palan, 2017: 29).

Pembelajaran adalah proses siklus yang terus menerus untuk memperluas pengetahuan seseorang. Dalam kaitannya dengan tuntutan situasional, model Kolb menetapkan proses belajar ideal yang terdiri dari empat tahap. Keempat metode di atas harus digabungkan untuk membuat pembelajaran lebih aktif. Namun, orang sering kali berkonsentrasi pada satu pendekatan—pemahaman pengalaman atau pendekatan transformasi berdasarkan pengalaman—karena mereka berusaha menggunakan semua cara tersebut. Oleh karena itu, metodologi yang melibatkan orang-orang yang bekerja sama harus dimasukkan dalam model pembelajaran.

Keempat pendekatan yang dimaksud memiliki karakteristik unik yang mencerminkan gaya belajar masing-masing individu. Pendekatan konvergen, misalnya, ditandai oleh kemampuan untuk melakukan konseptualisasi abstrak serta eksperimen aktif, sehingga individu cenderung mencari solusi praktis terhadap masalah. Di sisi lain, pendekatan divergen lebih mengutamakan pengalaman konkret dan observasi reflektif, yang memungkinkan individu untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang. Sementara itu, pendekatan asimilasi biasanya diambil oleh mereka yang menyukai konseptualisasi abstrak dan refleksi,

menekankan pentingnya pemahaman teoritis. Terakhir, pendekatan akomodasi lebih fokus pada penggunaan pengalaman konkret dan eksperimen aktif, sehingga individu cenderung belajar melalui praktik langsung dan interaksi dengan lingkungan. Keberagaman pendekatan ini menunjukkan betapa kompleksnya proses belajar dan bagaimana setiap orang dapat memiliki preferensi yang berbeda dalam mengasimilasi informasi (Huda, 2013: 42).

Siklus belajar Kolb secara terus menerus diikuti selama proses sesuatu berlangsung sebagaimana gambar berikut:



**Gambar 2.6. Siklus Pembelajaran Kolb (Rampersad, 2006: 225)**

Siklus ini mencakup proses horisontal dan vertikal, yang memungkinkan orang untuk melihat di mana pembelajaran biasanya berlangsung. Poros dan

kutubnya bervariasi dari abstrak ke konkret dan dari aktif ke reflektif (Rampersad, 2016:221). Siklus Kolb terdiri dari empat tahap berikut:

- 1) Mendapatkan pengalaman nyata berdasarkan tindakan; dengan melakukan kita mengalaminya.
- 2) Mengamati pengalaman itu dan memikirkannya (merenungkan) berkaitan dengan pengkajian ulang dan penilaian kondisi sebelumnya mengenai proses, tantangan yang dihadapi, dan perspektif saat ini. Banyak kesalahan kecil juga menyebabkan pemelajaran terjadi.
- 3) Mengambil kesimpulan dari pengalaman; berusaha untuk memahami pengalaman melalui analisis dan konseptualisasi (berpikir). Mengubah kesan yang diperoleh ke dalam aturan, hipotesis, model, teori, dan pengalaman (membuat hubungan dan generalisasi) untuk menarik kesimpulan dan pengalaman serupa untuk memperoleh wawasan baru.
- 4) Mencoba konsep dalam eksperimen (mencoba bertindak dalam situasi baru). Hasil eksperimen menentukan standar yang akan digunakan untuk menciptakan pengalaman dan perilaku baru.

### **2.1.5 TPS dalam Perencanaan Strategis**

Semua tujuan strategis harus berinteraksi satu sama lain dan memengaruhi satu sama lain. Suatu tujuan digunakan untuk mencapai tujuan lain yang pada akhirnya akan mengarah pada tujuan akhir perusahaan. Rantai sebab akibat menjelaskan hubungan antara berbagai tujuan. Jika tujuan tidak sesuai dengan tujuan akhir organisasi, mereka dikeluarkan dari *scorecard*. Untuk memastikan

bahwa keinginan dan harapan pribadi karyawan selaras dengan harapan organisasi, rantai sebab akibat adalah alat yang sangat penting untuk memberikan *scorecard* yang imbang bagi sub-sub organisasi. Menurut Rampersad (2016), pencapaian keselarasan perencanaan strategis organisasi dengan keinginan dan harapan karyawan berbasis TPS:

| Proses Internal                                   |  | Pengetahuan dan Pemelajaran  |   |
|---|--|--|---|
| Faktor Penentu Keberhasilan                       | Tujuan Strategis                       | Faktor Penentu Keberhasilan  | Tujuan Strategis  |
| Aman dan andal                                    | Keamanan dan kehandal yang optimal     | Pengembangan bersinambung potensi SDM                                  | Produktivitas kerja yang lebih tinggi                   |
| Tepat waktu                                       | Keterlambatan yang berkurang           | Daya saing berdasarkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan | Kompetensi manajer yang meningkat                       |
| Semangat tim (lingkungan kerja yang mengilhami)   | Manajer bertindak sebagai pelatih      |  | Ketrampilan komersial karyawan meningkat                |
|   | Kerja tim yang efektif                 |  | Akses kepada informasi strategis yang meningkat         |
|   |  |  | Budaya berorientasi pelanggan                           |
| Tenaga kerja yang termotivasi                     | Tingkat kepuasan karyawan yang membaik | Komunikasi yang terbuka  | Keterbukaan dan kejujuran ketika bertukar informasi     |
| Pengenalan produk dan jasa inovatif yang berhasil | Produk dan jasa yang baru dikembangkan | Pemikiran proses   | Partisipasi aktif oleh setiap orang dalam tim perbaikan |

Sesuai dengan perencanaan strategis, TPS juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam rangka mengerjakan program. Dalam kaitannya dengan faktor penentu keberhasilan, tujuan strategis, dan cara fungsi proses dapat dinilai, pengukuran kinerja merupakan titik ukur. Proses pembuatan *Balanced Scorecard*

Organisasi terkait dengan penetapan tolok ukur kinerja individu. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengukur seberapa jauh seseorang telah mencapai tujuan strategis. Ini digunakan sebagai dasar untuk membuat rencana untuk masa depan yang berkembang.

## **2.2. Konsep Rencana Strategis Sekolah**

### **2.2.1 Pengertian**

Usman (2015, 65-66) mengumpulkan pendapat ahli berkenaan dengan perencanaan, yaitu:

- 1) Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto adalah proses pengorganisasian tugas-tugas yang akan diselesaikan secara metodis guna mencapai tujuan tertentu.
- 2) Menurut Prajudi Atmosudirjo, perencanaan berarti menentukan siapa yang akan melakukan apa, kapan, di mana, dan bagaimana mencapai tujuan tertentu.
- 3) Siagian menggambarkan perencanaan sebagai suatu proses menyeluruh dalam mempertimbangkan dan memutuskan dengan cermat apa yang akan dilakukan ke depan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 4) Menurut Dior, perencanaan adalah tindakan merumuskan keputusan yang akan dilakukan di masa depan dengan maksud untuk mencapai tujuan tertentu.
- 5) Menurut Handoko, proses perencanaan terdiri dari dua komponen utama: (a) memilih atau menetapkan tujuan organisasi; dan (b) memutuskan strategi, kebijakan, proyek, rencana, prosedur, metode, sistem, dan anggaran.

Dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang yang disajikan di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan terdiri dari serangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan uraian di atas, perencanaan terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut: (1) sejumlah kegiatan; (2) adanya proses; (3) hasil yang diinginkan; dan (4) ringkasan masa depan. Perencanaan pendidikan mengacu pada kegiatan-kegiatan yang telah diatur sebelumnya yang dijadwalkan untuk diselesaikan di masa depan dengan maksud untuk mengoptimalkan potensi siswa dan memfasilitasi proses pembelajaran terorganisir yang dipandu, dikendalikan, dan didasarkan pada prinsip-prinsip.

Struktur penduduk sangat erat kaitannya dengan perencanaan pendidikan. Dalam perencanaan pendidikan, ada empat pendekatan, yaitu:

a) Pendekatan Kebutuhan Sosial

Persyaratan masyarakat yang ada menjadi landasan bagi pendekatan kebutuhan sosial. Ini menekankan tujuan pendidikan dan berupaya untuk memberikan kesempatan belajar yang setara bagi semua.

b) Pendekatan Ketenagakerjaan (*Manpower approach*)

Pendekatan yang dikenal sebagai pendekatan ketenagakerjaan mengutamakan hubungan antara lulusan sistem pendidikan dan kebutuhan akan tenaga kerja.

c) Pendekatan Untung Rugi (*Cost and benefit approach*)

Metode yang lebih mempertimbangkan keuntungan dan kerugian penyelenggaraan pendidikan.

d) Pendekatan Keefektifan Biaya (*Cost effectiveness approach*)

Strategi ini sangat menekankan pada manajemen biaya untuk memberikan hasil pendidikan yang terbaik, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Pendidikan hanya dapat dilaksanakan jika pendidikan tersebut benar-benar memberikan manfaat bagi penyelenggara dan siswa dalam cara yang cukup tertentu.

Perencanaan adalah proses memutuskan apa yang harus dilakukan di masa depan dengan sumber daya yang terbatas untuk mencapai suatu tujuan, seperti yang telah ditunjukkan sebelumnya. Oleh karena itu, pembuatan rencana terkait erat dengan keadaan masa depan yang diinginkan agar lebih baik daripada sekarang.

Dindin (2013:3-4) memberikan beberapa pendapat ahli tentang perencanaan strategik sebagai berikut:

- a) Menurut Texas Workforce Commission: (1) Perencanaan membuat garis besar. Secara umum, (1) strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran; (2) kita memulai dengan tujuan yang diinginkan dan bekerja mundur untuk menentukan apa yang akan mencapai hasil tersebut; dan (3) perencanaan strategis memungkinkan perusahaan mengambil keputusan penting yang mengarahkan mereka menuju tujuan masa depan.
- b) Menurut UNASO, perencanaan strategis adalah proses memutuskan (1) apa yang organisasi Anda ingin capai dan (2) bagaimana Anda akan mengalokasikan sumber daya dan organisasi Anda selama beberapa bulan dan tahun untuk mencapai tujuan tersebut.

- c) Rencana strategis, menurut SUNO, adalah peta jalan yang memandu perusahaan dari kondisinya saat ini menuju kondisi yang diinginkannya dalam lima atau sepuluh tahun ke depan.
- d) Menurut CSDF, perencanaan strategis adalah suatu proses penilaian yang berorientasi pada masa depan, penetapan tujuan, dan pengembangan strategi. Ini bergantung pada evaluasi kemampuan organisasi dan lingkungan, dan menghasilkan alokasi sumber daya berdasarkan prioritas dan keputusan lainnya.
- e) Perencanaan strategis, dalam kata-kata Bryson & Alston, adalah upaya ampuh untuk membuat pilihan dan keputusan penting yang membentuk dan mengarahkan tindakan dan motivasi organisasi (atau entitas lain).

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis merupakan suatu keputusan penting yang akan mengarahkan suatu organisasi menuju pencapaian suatu strategi yang sejalan dengan visi dan tujuan organisasi di masa depan. Perencanaan strategi juga mencakup apa visi, misi, tujuan, sasaran dan pencapaian organisasi di masa depan, serta bagaimana organisasi dapat menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategis dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti: (1) dimana kita sekarang? (2) kita ingin berada di mana? (3) Bagaimana kita bisa sampai ke sana? dan (4) bagaimana kita mengukur kemajuan kita.

Perencanaan merupakan komponen penting dalam pengelolaan sekolah yang ditetapkan oleh pemerintah. Perencanaan ini meliputi visi, misi, tujuan dan rencana kerja sekolah dan madrasah. Dengan kata lain, setiap sekolah wajib membuat, menetapkan, dan mengembangkan visi, misi, tujuan, dan rencana kerja

sekolahnya sesuai dengan kriteria dan ketentuan sebagai berikut: 1) rencana kerja jangka menengah yang menjelaskan tujuan yang ingin dicapai dalam suatu periode empat tahun yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rencana kerja ini, sekolah harus memastikan siswanya memenuhi standar (Depdiknas dalam Mulayasa, 2014: 117).

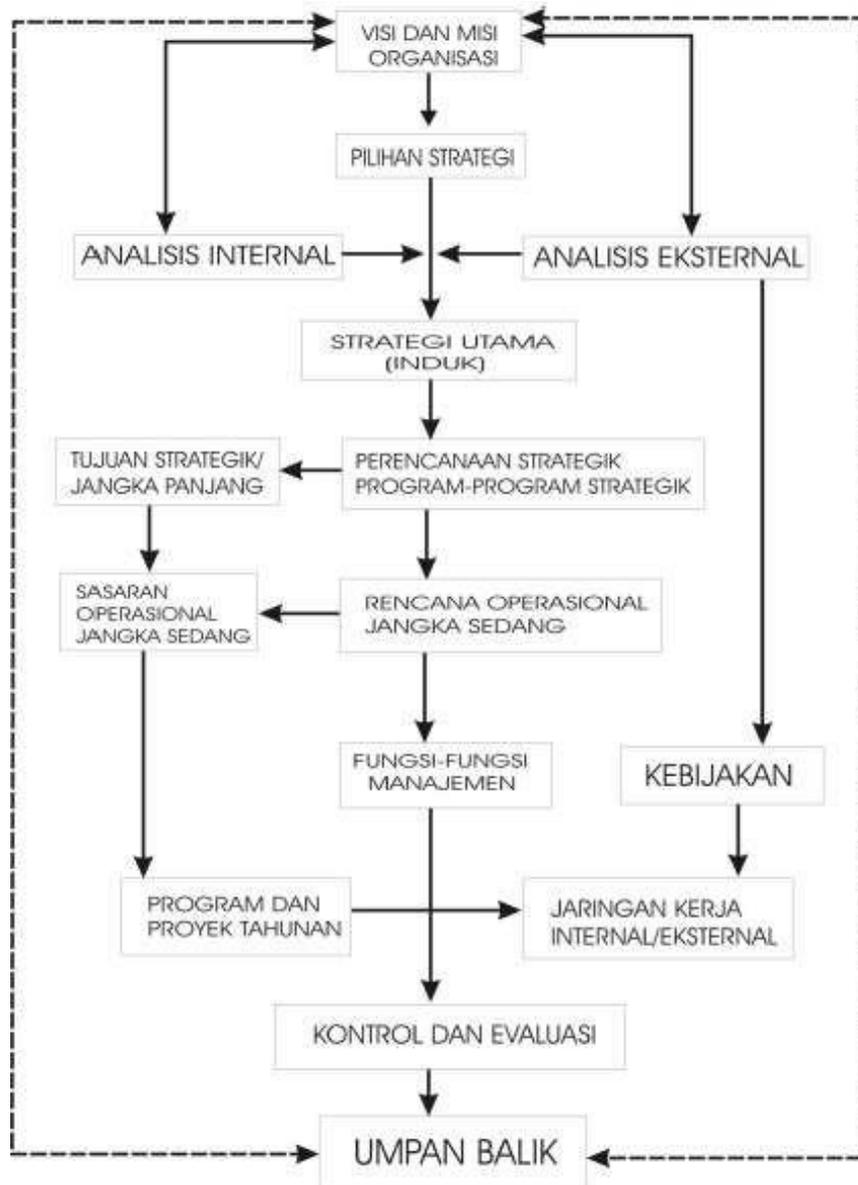
Intinya, sekolah wajib menyusun dan melaksanakan strategi perencanaan yang berpedoman pada peraturan perencanaan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Awalnya, strategi perencanaan perlu memiliki rencana kegiatan empat tahun serta visi, misi, dan tujuan. Kedua, strategi program tahunan, beserta rencana keuangan dan kegiatan yang dihasilkan dari strategi tersebut, perlu dimasukkan ke dalam rencana implementasi.

Perencanaan strategis sekolah harus dilaksanakan secara efektif dan efisien di setiap sekolah. Semua sekolah tentunya akan melakukan tindakan yang berbeda-beda sesuai dengan keadaan dan kondisi di sekolahnya. Sekolah akan menghasilkan strategi perencanaan yang baik apabila menggunakan metode yang baik dalam pembuatannya.

Perencanaan strategis didefinisikan sebagai upaya sistematis untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana suatu organisasi (atau entitas lain) melakukannya, apa yang dilakukan organisasi (atau entitas lain), dan mengapa organisasi (atau entitas lain) melakukannya. Strategi perencanaan memerlukan pengumpulan informasi menyeluruh, peninjauan alternatif, dan menekankan bagaimana keputusan saat ini berdampak pada masa depan. Strategi perencanaan dapat membantu komunikasi

dan partisipasi, mengakomodasi berbagai kepentingan dan nilai, serta membantu pengambilan keputusan dan keberhasilan implementasi.

Semua organisasi mulai dengan perencanaan strategis. Perencanaan, menurut Johnson dalam Syarafuddin, adalah kumpulan tindakan yang telah direncanakan sebelumnya. Pada tahap awal, pengambilan keputusan, yang juga merupakan inti dari manajemen, digunakan. Kerangka kerja yang diberikan untuk mengintegrasikan keputusan sistem diberikan oleh perencanaan. Pendekatan perencanaan ini membutuhkan pemahaman tentang konsep tingkatan rencana. Organisasi di tingkat puncak membutuhkan rencana yang luas. Fungsi perencanaan dalam konsep sistem berarti membuat rancangan sistem yang mempertimbangkan tujuan organisasi secara keseluruhan dan mengintegrasikan pekerjaan sub sistem untuk mencapai tujuan tersebut. Skema proses manajemen strategik dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.7 Diagram Manajemen Strategik sebagai Sistem**

- a) Manajemen Strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar, yang mencakup seluruh elemen lingkungan organisasi. Ini digambarkan dalam Rencana Strategik (RENSTRA), yang kemudian dibagi menjadi Perencanaan Operasional (RENOP), yang kemudian dibagi lagi menjadi Program-program kerja.

- b) Rencana Strategik berorientasi pada masa depan, yaitu antara 25 dan 30 tahun, dan Rencana Operasional ditetapkan setiap tahun atau setiap lima tahun.
- c) VISI, MISI, dan pilihan strategik yang menghasilkan Strategi Utama (Induk) dan Tujuan Strategik Organisasi jangka panjang digunakan sebagai acuan dalam merumuskan RENSTRA. Namun, cara penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis mencakup semua acuan tersebut.
- d) RENSTRA dibagi menjadi RENOP, yang mencakup program-program operasional.
- e) Karena sifatnya sangat penting untuk melaksanakan seluruh misi organisasi, penetapan RENSTRA dan RENOP harus melibatkan manajemen puncak, atau pemimpin.
- f) Fungsi manajemen seperti pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran, dan kontrol bertanggung jawab untuk menerapkan strategi dalam program untuk mencapai sasarannya masing-masing.

Menurut David (2014: 6-7), tahapan manajemen strategis termasuk hal-hal berikut:

- a. Perumusan strategi: meliputi upaya untuk mengembangkan visi dan misi organisasi; menemukan peluang dan ancaman dari sumber eksternal; menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi; menetapkan tujuan jangka panjang untuk organisasi; dan membuat sejumlah strategi alternatif untuk digunakan.
- b. Pelaksanaan Strategi: Pelaksanaan strategi memerlukan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, meningkatkan motivasi

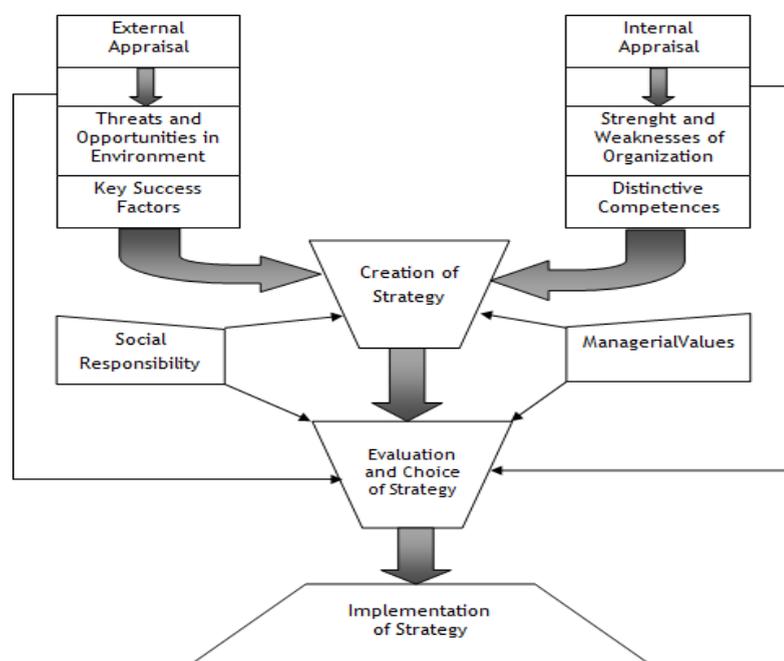
karyawan, dan menyediakan sumber daya untuk melaksanakannya. Pelaksanaan strategi mencakup pembentukan struktur organisasi yang kuat, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, dan menghubungkan kompensasi karyawan.

- c. Evaluasi strategi: Ini adalah tahap terakhir dari manajemen strategis. Tiga kegiatan utama dalam evaluasi strategi adalah sebagai berikut: 1) Mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berfungsi sebagai landasan untuk strategi saat ini; 2) Mengevaluasi kinerja; dan 3) Melakukan koreksi. Karena keberhasilan hari ini bukan jaminan keberhasilan esok, evaluasi strategi harus dilakukan.

Dengan mengandalkan Analisis Faktor Internal (AFI) dan Analisis Faktor Eksternal (AFE), dalam dunia pendidikan, adalah mungkin untuk menetapkan jalan untuk strategi pengembangan sekolah. Dengan mempertimbangkan empat kategori strategis pengembangan lembaga dan satu faktor tidak terduga, pengembang pendidikan sekolah menemukan masalah strategik yang dilakukan:

- 1) Memanfaatkan keunggulan sekolah untuk meraih peluang yang ada.
- 2) Mengurangi kendala terkait pendidikan dengan memanfaatkan peluang.
- 3) Manfaatkan keuntungan yang ada untuk mencegah bahaya.
- 4) Kurangi batasan dan jauhi bahaya.
- 5) Menciptakan aspek-aspek abstrak yang tidak dapat diprediksi yang perlu diramalkan sebelumnya.

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan analisis strategik di atas. Setelah mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal, atau tahap perpaduan, bagian ini merupakan bagian yang paling sulit. Ini karena membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat dan membuat strategi alternatif yang layak untuk diterapkan. Namun, tidak menentukan atau memilih strategi terbaik. Oleh karena itu, untuk sekolah yang baru didirikan atau yang belum memiliki visi dan misi, analisis strategik dilakukan untuk menentukan arah pengembangan. Analisis strategik dilakukan dengan mempertimbangkan kekuatan, keterbatasan, peluang, dan ancaman dari luar sekolah. Henry (2014) memberikan model proses manajemen strategi untuk sekolah:



**Gambar 2.8. Skema Desain Manajemen Pendidikan; Analisis SWOT (Henry dalam Mulyasa, 2014)**

### **2.2.2. Rasionalisasi Renstra**

Ada tiga faktor yang menyoroti pentingnya perencanaan strategis. Landasan mendasar untuk semua jenis perencanaan lainnya harus terlebih dahulu disediakan oleh perencanaan strategis. Kedua, untuk memahami berbagai jenis perencanaan, masyarakat perlu memahami strategi perencanaan. Ketiga, perencanaan strategis sering kali menjadi landasan untuk memahami dan mengevaluasi perilaku manajer dan organisasi (Handoko, 2003:92).

Perencanaan strategis diperlukan di sekolah untuk meramalkan masalah atau perubahan. Kemampuan pemecahan masalah sangat bervariasi. Semua permasalahan, baik besar maupun kecil, perlu diselesaikan secara menyeluruh—tidak hanya sebagian—untuk mencegah permasalahan terulang kembali atau berlarut-larut. Sekolah dapat mengatasi prediksi masalah ini dengan menggunakan berbagai model atau teknik analitis. Analisis dan refleksi juga diperlukan. Teknik analisis yang saat ini digunakan oleh masing-masing institusi pun berbeda-beda.

Dalam perencanaan, pendekatan rasional diperlukan untuk mencapai tujuan. Namun, perencanaan strategis pada dasarnya memerlukan analisis strategi lingkungan, baik eksternal maupun internal. Analisis dilakukan melalui proses intelektual yang menentukan tindakan apa yang harus diambil, mengambil keputusan tentang tujuan apa yang ingin dicapai, memperoleh informasi yang tepat waktu dan dapat diandalkan, serta memperhatikan perkiraan keadaan di masa depan. Proses ini menunjukkan dengan jelas apa tantangan nyata yang akan dihadapi sekolah di masa depan. Visi, misi, tujuan dan strategi program dibuat

untuk mengantisipasi dan mengatasi permasalahan masa depan jika sekolah menghadapi tantangan di masa depan.

Selain visi, misi, dan tujuan yang harus dijelaskan dalam perencanaan strategis, rencana strategis juga harus memberikan alasan rasional atas program yang dipilih untuk melawan perubahan, memecahkan masalah, atau menjalankan misi tertentu. Apa yang akan dilakukan, siapa yang akan terlibat, persyaratan fasilitas, dan kriteria hasil yang diinginkan semuanya harus dijelaskan dalam rencana ini bersama dengan misinya..

### **2.2.3 Tujuan Menyusun Renstra**

Perencanaan strategis dapat membantu organisasi dalam beberapa cara, menurut Bryson (2017: 12–13). Manfaat tersebut antara lain: (a) Berpikir strategis dan mengembangkan strategi yang efektif; (b) Memperjelas arah masa depan; (c) Menetapkan prioritas; (d) Membuat keputusan sekarang sambil mempertimbangkan konsekuensi di masa depan; (e) Menciptakan dasar pengambilan keputusan yang kuat dan koheren; dan (f) Menggunakan kebijaksanaan maksimal dalam bidang terkait..

Meskipun perencanaan strategis dapat menawarkan semua manfaat yang disebutkan di atas, tidak ada jaminan bahwa manfaat-manfaat tersebut akan tersedia secara keseluruhan. Perencanaan strategis hanyalah kumpulan ide, teknik, dan alat. Karena tidak semua pendekatan memiliki manfaat yang sama dan beberapa kondisi mempengaruhi keberhasilan penggunaan masing-masing pendekatan, para perencana harus berhati-hati saat menggunakan pendekatan mereka dalam

perencanaan strategis. Perencanaan strategis menetapkan bagaimana suatu organisasi, apa yang dilakukannya, dan mengapa ia melakukannya. Sistem pendidikan nasional juga dapat menggunakan perencanaan strategik. Kebijakan publik lainnya, termasuk perencanaan pendidikan sendiri, terkait satu sama lain. Fungsi keputusan publik terkait satu sama lain.

Dalam pelaksanaannya, perkataan tertulis seringkali menyimpang dari kepraktisan, sehingga berujung pada kegagalan upaya memaksimalkan kinerja manajemen pendidikan. Dalam situasi seperti ini, perencanaan strategik yang responsif terhadap perubahan diperlukan sambil mempertahankan nilai-nilai, misi, visi, dan mandat yang telah ditetapkan.

Dengan keluarnya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 jo. No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dan Undang-undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, paradigma perencanaan lama yang bersifat sentralisasi juga telah berubah. UU ini memberi provinsi, kabupaten, dan kota lebih banyak kewenangan untuk mengelola wilayahnya sesuai dengan keinginan masyarakat dan potensinya. Selain itu, tentu saja, untuk memastikan bahwa pemerintah daerah memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan mengembangkan ide-ide baru saat lingkungan luar berubah dengan cepat dan dinamis.

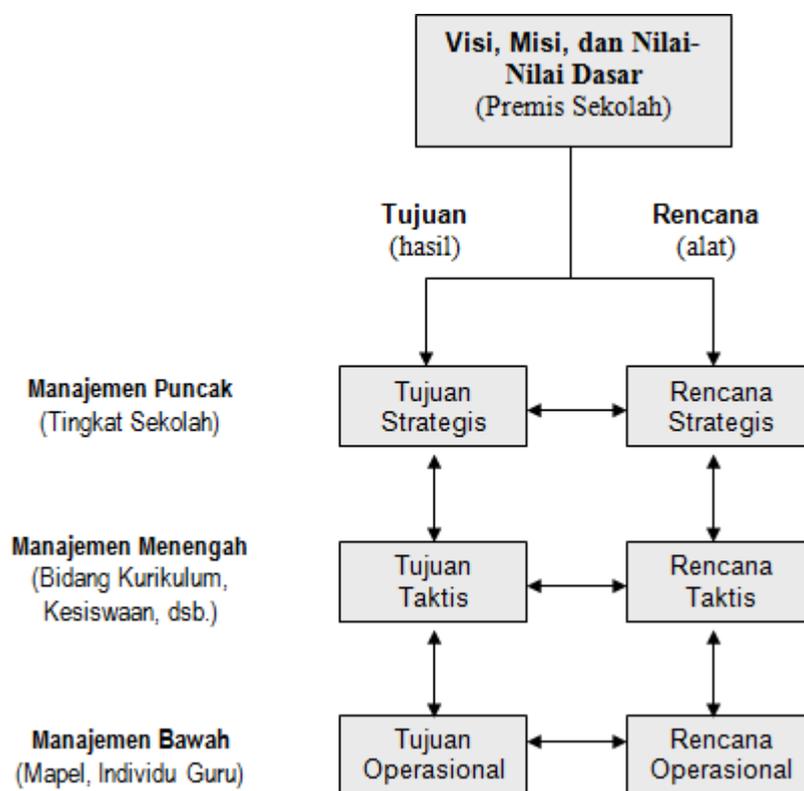
Dengan penjelasan kebijakan otonomi daerah, termasuk yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan, konsekuensi dari penjelasan tersebut akan memengaruhi perubahan dalam sistem perencanaan. Renstra bisa membantu organisasi nirlaba, pemerintahan, dan lembaga publik menghadapi

perubahan konstan yang telah terjadi dalam beberapa tahun terakhir. Organisasi tidak dapat membantu kesejahteraan masyarakatnya kecuali meningkatkan kemampuan untuk berpikir dan bertindak secara strategis. Oleh karena itu, perencanaan strategik untuk Dinas Pendidikan harus didukung dengan fakta dan dasar pemikiran yang tegas. Ini harus menunjukkan betapa pentingnya merancangya secara akomodatif, adaptif, responsif, dan transparan.

#### **2.2.4. Langkah-langkah Menyusun Renstra**

Rencana strategis memiliki banyak bentuk dan tujuan. Rencana strategis yang paling sederhana mungkin hanyalah ucapan lisan para pembuat keputusan tentang misi organisasi. Namun, tindakan yang direncanakan di antara berbagai aktor dalam organisasi biasanya membutuhkan sejumlah rencana formal sehingga orang dapat melihat apa yang seharusnya dilakukan dan mengapa. Menurut Bryson (2017:201), bentuk paling sederhana yang dapat diterima adalah (a) pernyataan misi, (b) pernyataan mandat, (c) analisis SWOT, (d) isu strategis (sekumpulan sasaran atau skenario masa depan ideal), (e) analisis strategis praktis, "impian" atau visi, hambatan, usulan utama, tindakan utama dan langkah spesifik, (f) visi keberhasilan, (g) rencana penempatan staf, (h) rencana keuangan,

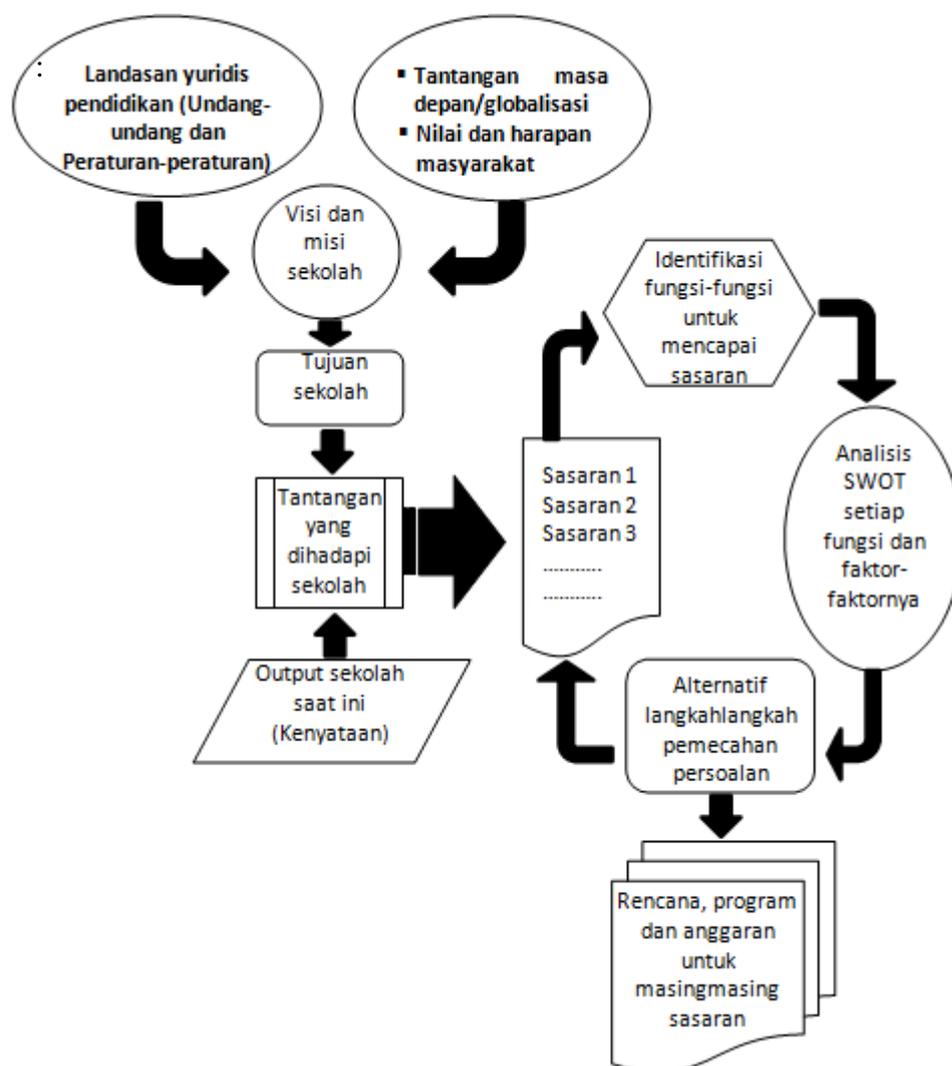
Hubungan antara premis organisasi, hierarki tujuan, dan bentuk rencana harus ada dalam penyusunan renstra sekolah, menurut Depdiknas (2017:15):



**Gambar 2.9. Hubungan antara Premis, Tujuan, dan Rencana**

Proses membuat rencana untuk meningkatkan kinerja sekolah secara berkesinambungan dikenal sebagai perencanaan strategis sekolah. Rencana strategis sekolah berbeda dari rencana lainnya dalam hal tujuan. Rencana strategis sekolah dirancang untuk membantu sekolah terus meningkatkan kinerjanya. Tujuannya adalah mencapai hasil yang lebih baik dari kinerja sebelumnya. Oleh karena itu, perencanaan strategis, selain didasarkan pada visi dan misi sekolah, harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang keberadaan dan kondisi sekolah saat rencana pengembangan dibuat. Untuk mendapatkan pemahaman semacam ini, perlu melakukan penelitian dan peninjauan menyeluruh terhadap lingkungan sekolah dan kondisinya.

Gambar berikut menunjukkan skema proses pembuatan Rencana Strategis Sekolah.



**Gambar 2.10. Tahapan Penyusunan Renstra Sekolah (Sumber: Direktorat PLP, Ditjen Dikdasmen, 2001).**

### **2.2.5. Komponen Renstra Sekolah**

Ruang lingkup isi renstra seharusnya mencakup beberapa elemen penting untuk memastikan perencanaan yang komprehensif. Pertama, analisis lingkungan strategis perlu dilakukan untuk memberikan gambaran umum tentang faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi sekolah atau dinas pendidikan. Selanjutnya, analisis kondisi pendidikan saat ini harus dilakukan untuk mengevaluasi keadaan yang ada dan mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki. Selain itu, penting juga untuk melakukan analisis kondisi pendidikan masa depan, dengan proyeksi lima tahun ke depan, guna memahami tren dan perubahan yang mungkin terjadi. Terakhir, identifikasi tantangan nyata melalui analisis situasi, baik internal maupun eksternal, akan membantu mengungkap kesenjangan antara kondisi pendidikan saat ini dan harapan di masa depan, sehingga memungkinkan pengembangan strategi yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan pendekatan yang terstruktur ini, renstra dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Rencana strategis adalah dokumen perencanaan untuk periode 5 (lima) tahun dengan sistematika yang paling sedikit memuat aspek sebagaimana termaktub pada Permendagri No. 54 tahun 2010 dalam Mulyasa (2014) sebagai berikut:

#### **A. BAB I Pendahuluan; Terdiri dari:**

##### **1. Latar Belakang**

Mengemukakan secara ringkas pengertian Renstra Sekolah, fungsi Renstra Sekolah dalam penyelenggaraan pembangunan daerah khususnya bidang pendidikan, proses penyusunan Renstra Sekolah, keterkaitan Renstra Sekolah

dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Renstra Kementrian Negara/Lembaga (K/L) dan Renstra kabupaten, dan dengan Renja Sekolah.

## 2. Landasan Hukum

Memuat penjelasan tentang undang-undang, peraturan pemerintah, Peraturan Daerah, dan ketentuan peraturan lainnya yang mengatur tentang struktur organisasi, tugas dan fungsi, kewenangan sekolah, serta pedoman yang dijadikan acuan dalam penyusunan perencanaan dan penganggaran Sekolah

## 3. Maksud dan Tujuan

Memuat penjelasan tentang maksud dan tujuan dari penyusunan Renstra Sekolah

## 4. Sistematika Penulisan

Menguraikan pokok bahasan dalam penulisan Renstra Sekolah, serta susunan garis besar isi dokumen

## B. BAB II Gambaran pelayanan Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD); terdiri dari:

### 1. Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi Sekolah

Memuat penjelasan umum tentang dasar hukum pembentukan Sekolah, struktur organisasi sekolah, serta uraian tugas dan fungsi sampai dengan satu eselon di bawah kepala sekolah. Uraian tentang struktur organisasi sekolah ditujukan untuk menunjukkan organisasi, jumlah personil, dan tata laksana sekolah (proses, prosedur, mekanisme).

## 2. Sumber Daya Sekolah

Memuat penjelasan ringkas tentang macam sumber daya yang dimiliki sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, mencakup sumber daya manusia, asset/modal, dan unit usaha yang masih operasional

## 3. Kinerja Pelayanan Sekolah

Bagian ini menunjukkan tingkat capaian kinerja Sekolah berdasarkan sasaran/target Renstra Sekolah periode sebelumnya, menurut Standar Pelayanan Minimal (SPM) untuk urusan wajib, dan/atau indikator kinerja pelayanan Sekolah dan/atau indikator lainnya yang telah diratifikasi oleh pemerintah. Bahan penulisan tentang kinerja pelayanan Sekolah ini mengacu pada hasil kerja

## 4. Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan Sekolah.

Bagian ini mengemukakan hasil analisis terhadap Renstra Kementerian Negera/Lembaga (K/L) dan Renstra Dinas Pendidikan, hasil telaahan terhadap Telaahan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW), dan hasil analisis terhadap Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS) yang berimplikasi sebagai tantangan dan peluang bagi pengembangan pelayanan sekolah pada lima tahun mendatang. Bagian ini mengemukakan macam pelayanan, perkiraan besaran kebutuhan pelayanan, dan arahan lokasi pengembangan pelayanan yang dibutuhkan

## C. BAB III Isu-isu strategis berdasarkan tugas pokok dan fungsi (Rancangan Renstra); Terdiri dari:

### 1. Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi Pelayanan Sekolah.

Pada bagian ini dikemukakan permasalahan- permasalahan pelayanan Sekolah beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya

2. Telaahan Visi, Misi dan Program Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah Terpilih.

Bagian ini mengemukakan apa saja tugas dan fungsi Sekolah yang terkait dengan visi, misi, serta program kepala daerah dan wakil kepala daerah terpilih. Selanjutnya berdasarkan identifikasi permasalahan pelayanan Sekolah, dipaparkan apa saja faktor-faktor penghambat dan pendorong pelayanan Sekolah yang dapat mempengaruhi pencapaian visi dan misi kepala daerah dan wakil kepala daerah tersebut. Faktor-faktor inilah yang kemudian menjadi salah satu bahan perumusan isu strategis pelayanan Sekolah.

3. Telaahan Renstra Kementerian/Lembaga dan Renstra

Bagian ini mengemukakan apa saja faktor-faktor penghambat ataupun faktor-faktor pendorong dari pelayanan Sekolah yang mempengaruhi permasalahan pelayanan Sekolah ditinjau dari sasaran jangka menengah Renstra K/L ataupun Renstra Sekolah.

4. Telaahan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) dan Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS).

Pada bagian ini dikemukakan apa saja faktor-faktor penghambat dan pendorong dari pelayanan Sekolah yang mempengaruhi permasalahan pelayanan Sekolah ditinjau dari implikasi RTRW dan KLHS.

## 5. Penentuan Isu-isu Strategis

Pada bagian ini direview kembali faktor-faktor dari pelayanan Sekolah yang mempengaruhi permasalahan pelayanan Sekolah ditinjau dari:

- a. gambaran pelayanan Sekolah;
- b. sasaran jangka menengah pada Renstra K/L;
- c. sasaran jangka menengah dari Renstra Sekolah;
- d. implikasi RTRW bagi pelayanan Sekolah; dan
- e. implikasi KLHS bagi pelayanan Sekolah

Selanjutnya dikemukakan metoda penentuan isu-isu strategis dan hasil penentuan isu-isu strategis tersebut. Dengan demikian, pada bagian ini diperoleh informasi tentang apa saja isu strategis yang akan ditangani melalui Renstra Sekolah tahun rencana

## D. BAB IV Visi, misi, tujuan dan sasaran, strategi dan kebijakan; Terdiri dari:

### 1. Visi dan Misi Sekolah

Pada bagian ini dikemukakan rumusan pernyataan visi dan misi Sekolah

### 2. Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Sekolah

Pada bagian ini dikemukakan rumusan pernyataan tujuan dan sasaran jangka menengah Sekolah sebagaimana dihasilkan pada Perumusan Tujuan Pelayanan Jangka Menengah Sekolah dan Perumusan Sasaran Pelayanan Jangka Menengah Sekolah.

### 3. Strategi dan Kebijakan Sekolah

Pada bagian ini dikemukakan rumusan pernyataan strategi dan kebijakan Sekolah dalam lima tahun mendatang

E. BAB V Rencana program, kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran dan pendanaan indikatif (Rancangan Renstra Sekolah);

Pada bagian ini dikemukakan rencana program dan kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran, dan pendanaan indikatif sebagaimana dihasilkan dari Perumusan rencana program, kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran, dan pendanaan indikatif.

F. BAB VI Indikator kinerja sekolah yang mengacu pada tujuan dan sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMS);

Pada bagian ini dikemukakan indikator kinerja sekolah yang secara langsung menunjukkan kinerja yang akan dicapai sekolah dalam lima tahun mendatang sebagai komitmen untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran RPJMS

## **1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian berjudul "*Total Performance Scorecard*" dilakukan oleh Anca Serban dan Oana Dumitrascu (2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan evolusi *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran untuk alat manajemen kinerja strategis dan untuk menekankan manfaat menggunakan TPS, khususnya untuk manajemen SDM. Untuk melacak tujuan individu, tujuan organisasi, dan arah strategis, TPS digunakan, yang sebanding dengan penelitian ini. Aspirasi individu untuk tujuan bisnis dan tujuan pembelajaran untuk kemampuan organisasi penting, seperti identitas individu dapat dikaitkan dengan merek organisasi. Di satu sisi, penelitian yang dilakukan Anca dan Oana berbeda dalam hal penerapan TPS pada perusahaan; di sisi lain, penulis fokus pada

perencanaan strategis di suatu lembaga pendidikan, yang menghasilkan draft rencana inovasi berbasis TPS.

“*Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation*” adalah penelitian yang dilakukan oleh Arman Poureisa, Mohaddeseh Bolouki Asli Ahmadgourabi, dan Ako Efteghar (2013). Pendekatan kontemporer berfokus pada pengukuran pertumbuhan dan pengembangan kapasitas, sementara pendekatan tradisional berfokus pada pengukuran kinerja. Hasil dari evaluasi sistem kontemporer adalah peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan efisiensi, dan, pada akhirnya, peningkatan efisiensi kegiatan organisasi. *Balanced Scorecard* membantu manajer puncak melakukan evaluasi cepat dan menyeluruh. Saat ini, hanya organisasi yang dapat menggunakan sumber daya dengan lebih baik dan lebih cepat daripada pesaing mereka dan menggunakan metode baru untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka yang dapat dianggap sebagai pemimpin industri. Oleh karena itu, BSC, alat baru di tangan manajemen, dapat memberikan situasi kompetitif yang baik. Salah satunya menggunakan *Balanced Scorecard*, yang dikembangkan dari TPS.

Perbedaannya adalah bahwa penelitian yang sudah berlangsung ini menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai penilaian kinerja kontemporer. Ini juga membantu meningkatkan keunggulan kompetitif karyawan dengan cara lain. Dalam menyusun rencana strategis sekolah, penulis menggunakan skor balanced sebagai bagian dari TPS. Penelitian ini terutama berfokus pada (1) membuat strategi untuk mengelola masalah, (2) menemukan masalah strategis yang dihadapi organisasi, (3)

meninjau dan mengadopsi rencana atau strategi, dan (4) menetapkan visi organisasi yang efektif.

Wyk dan Moeng (2014) melakukan penelitian berjudul "Desain dan Pelaksanaan Rencana Strategis di Sekolah Dasar". Untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas, sekolah di Afrika Selatan telah menerapkan banyak kebijakan, strategi, dan rencana. Rencana strategis sekolah adalah dokumen fisik yang menawarkan orientasi membimbing mengenai bagaimana mengelola sekolah dari sudut pandang pembangunan nasional dan daerah yang lebih besar. Rencana ini dapat menghasilkan strategi efektivitas sekolah, perbaikan, dan pengembangan, tetapi beberapa rencana tidak mencapai status ini karena efisiensi desain. Kesamaan penelitian ini adalah pada proses pembuatan rencana strategis sekolah dan manfaatnya. Perbedaannya adalah penelitian yang telah dilakukan selama bertahun-tahun untuk mencoba membuat dan menerapkan dokumen perencanaan strategis untuk sekolah di Afrika Selatan, yang masih sangat jarang dilakukan dengan metode konvensional sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah negara tersebut. Tidak seperti dokumen renstra, penelitian penulis mencakup desain dan pelaksanaan perencanaan strategis untuk sekolah. Namun, mereka menambahkan inovasi, yaitu pendekatan TPS, untuk memungkinkan perencanaan yang lebih terarah untuk mencapai tujuan manajemen sekolah yang lebih baik.

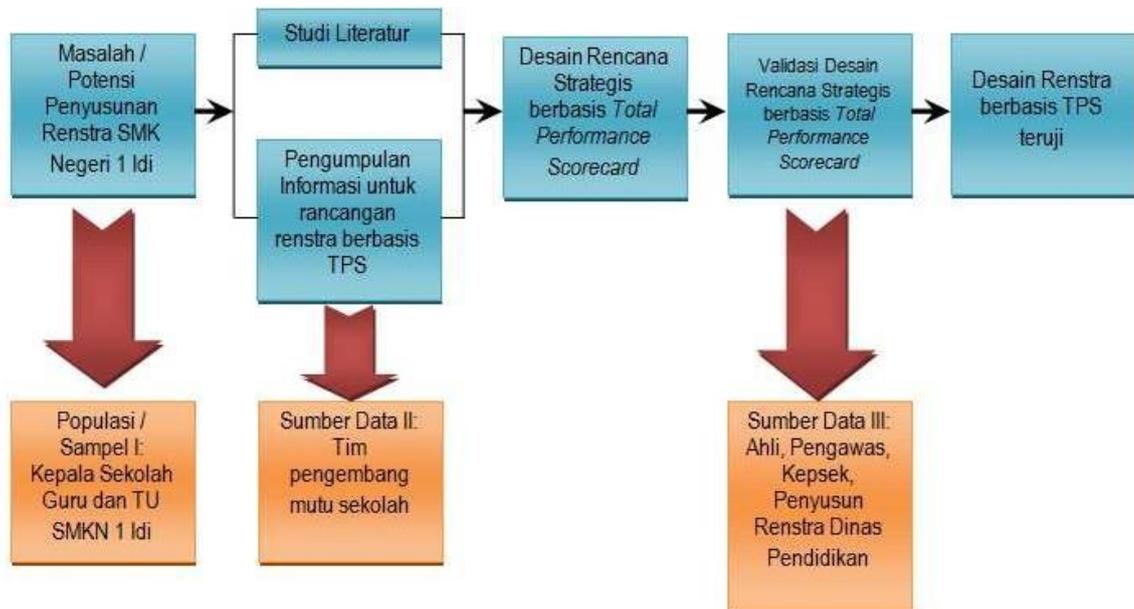
#### **2.4 Kerangka Berpikir**

Penelitian ini mengambil acuan penelitian dan pengembangan tingkat 1, yang berarti mereka melakukan penelitian tetapi tidak melakukan pengujian

lapangan atau pembuatan produk (Sugiyono, 2015:40). Dengan kata lain, penelitian ini menghasilkan draft perencanaan strategis yang didasarkan pada skor total kinerja. Pola yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. Peneliti menyelidiki masalah atau kemungkinan yang terkait dengan perencanaan strategis, khususnya bagaimana visi, misi, dan tujuan pribadi warga sekolah selaras dengan visi, misi, dan tujuan SD Negeri 61 Kota Banda Aceh yang sudah ada.
2. Tim dan peneliti dari SD Negeri 61 Kota Banda Aceh melakukan penelitian dan pengumpulan data untuk membuat Perencanaan Strategis berbasis TPS.
3. Hasil dari desain rencana tersebut kemudian divalidasi oleh ahli perencanaan strategis.
4. Validasi rencana tersebut dibuat menjadi draft yang dapat diterapkan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh atau dijadikan acuan oleh Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh.

Kerangka berpikir tersebut dapat peneliti gambarkan dalam bagan berikut:



**Gambar 2.11. Bagan Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **PROSEDUR PENELITIAN**

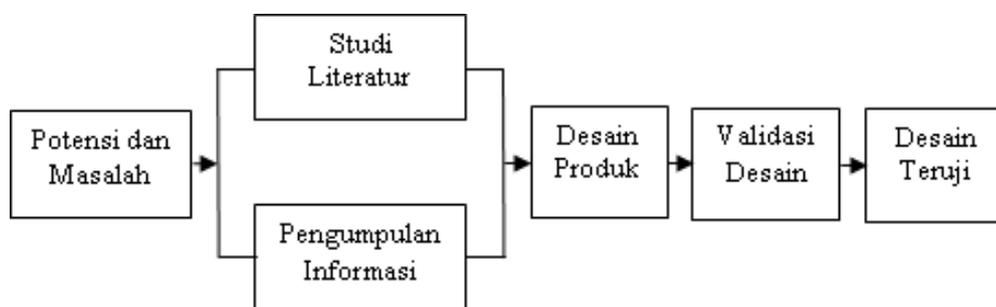
#### **3.1 Metode Penelitian**

Studi ini merupakan penelitian jenis *Research and Development*. Richey dan Kelin dalam Sugiyono (2015:28) mendefinisikan sebagai kajian sistematis tentang proses pembuatan rancangan produk, pengembangan dan evaluasi kinerja produk tersebut, dengan target agar memperoleh data yang efisiensi dan relevan.

Menurut Borg dan Gall dalam Sugiyono (2017: 54), Produk yang dapat dikembangkan melalui penelitian dan pengembangan tidak hanya barang fisik seperti perangkat lunak, buku teks, dan film pembelajaran, tetapi juga teknik pengajaran dan program pendidikan.

Berdasarkan Borg dan Gall dalam Sugiyono (2015:169), terdapat sepuluh langkah dalam pelaksanaan penelitian dan pengembangan. Langkah pertama adalah penelitian dan pengumpulan data, diikuti dengan perencanaan. Selanjutnya, pengembangan draft produk dilakukan, diikuti oleh uji coba lapangan awal. Hasil dari uji coba tersebut kemudian direvisi sebelum dilakukan uji coba lapangan yang lebih luas. Setelah itu, produk hasil uji coba lapangan disempurnakan, diikuti oleh uji pelaksanaan lapangan. Langkah selanjutnya adalah penyempurnaan produk akhir, diakhiri dengan diseminasi dan implementasi produk. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, penelitian dan pengembangan dapat menghasilkan produk yang valid dan bermanfaat.

Sugiyono (2015:32) membagi penelitian dan pengembangan ke dalam empat tingkatan (level). Tingkat pertama adalah penelitian tanpa menguji (tidak membuat dan tidak menguji produk), Tingkat kedua adalah penelitian dan pengujian dalam upaya mengembangkan produk yang telah ada, Tingkat ketiga adalah penelitian dan pengujian dalam menciptakan produk baru.



**Gambar 3.1 Langkah-langkah Penelitian R&D Level 1**

Menurut Sugiyono (2017:40), penelitian dan pengembangan level 1 dilakukan untuk menghasilkan data yang valid, dapat diandalkan, up-to-date, objektif, dan lengkap. Data ini kemudian digunakan dalam proses membuat rancangan produk. Contoh: penelitian menciptakan sistem evaluasi, metode pengajaran, buku ajar, mobil bertenaga surya, dan sebagainya.

Oleh karena itu, karena keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya, penelitian tesis ini menggunakan langkah penelitian dan pengembangan (R&D) Tahap 1. Ini berarti melakukan penelitian tetapi tidak melanjutkan dengan pembuatan produk; penelitian hanya menghasilkan desain model dari hasil pengujian internal yang telah divalidasi oleh praktisi dan ahli.

### **3.2 Tahap Penelitian (research)**

Dalam penelitian ini, peneliti membuat rencana untuk tiga tahapan penelitian dan pengembangan. Tahap pertama, atau studi pendahuluan, adalah persiapan untuk tahap pengembangan. Ini terdiri dari tiga langkah: analisis kebutuhan; analisis karakteristik model perencanaan strategik yang didasarkan pada skor kinerja total; dan analisis penerapan perencanaan strategik yang telah diterapkan di tingkat SD di kota Banda Aceh.

Tahap 2 (Pengembangan Model): Di sini, ide-ide atau dasar teori yang mendukung produk dicari melalui studi literatur, studi lapangan, dan analisis hasil. Produk pendidikan, terutama produk dalam bentuk model, program, sistem, pendekatan, software, dan sejenisnya, memiliki dasar-dasar konsep atau teori tertentu. Untuk mengetahui konsep atau teori yang mendukung produk tersebut, ruang lingkupnya, keluasan penggunaan, kondisi yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk tersebut dapat digunakan atau digunakan secara optimal, serta keunggulan dan keterbatasannya, perlu dilakukan penelitian literatur yang mendalam. Berdasarkan data dan temuan penelitian sebelumnya, langkah selanjutnya adalah mengembangkan ide untuk produk. Ide ini akan berupa ide untuk model perencanaan strategik yang berbasis TPS.

Tahap 3 (Uji Model/Pengujian Internal): Sugioyono (2017) mengatakan bahwa pengujian internal dilakukan pada desain produk, baik itu alat, mesin, atau model, kebijakan, atau program. Pendapat para ahli dan praktisi digunakan untuk menguji desain tersebut.

FGD digunakan sebagai uji internal untuk menunjukkan bahwa penelitian ini ahli. Uji internal dilakukan oleh dua kepala sekolah yang sudah ditentukan—kepala sekolah SD Negeri 3 Kota Banda Aceh dan SD Negeri 6 Kota Banda Aceh, masing-masing—dan oleh seorang doktor manajemen dengan bidang studi kepemimpinan atau terkait. Setelah uji internal dilakukan untuk merevisi model berdasarkan komentar dan pendapat praktisi dan ahli, model perencanaan strategik berbasis TPS dianggap sudah teruji secara internal.

### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini adalah SD Negeri 61 Kota Banda Aceh. Sekolah tersebut dipilih karena memiliki akreditasi A, yang dianggap sudah mapan tetapi bukan prioritas utama bagi masyarakat.

### **3.2.2 Sumber Data Penelitian**

Studi ini adalah penelitian dan pengembangan tingkat satu dan menggunakan metode pengumpulan dan analisis data kualitatif. Peneliti menggunakan *sampling purposive* dan *snowball* sebagai sumber data yang dipilih. Menurut Cohen et al., Johnson dan Cristensen dalam Raihani (2014), *purposive sampling* berarti bahwa setiap sampel dipilih memiliki informasi atau memiliki kemampuan untuk membantu menemukan solusi untuk masalah penelitian.

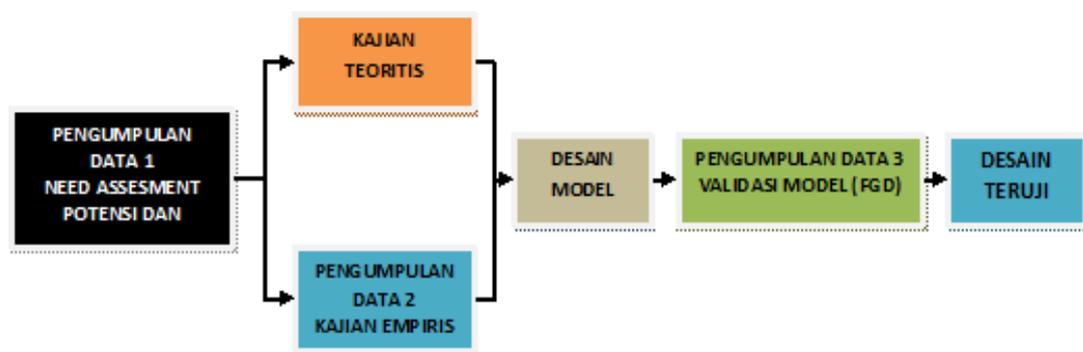
Menurut Suprpto (2017), sampel *purposive* adalah sampel yang dipilih secara selektif oleh peneliti dan dianggap memiliki informasi yang cukup dan menarik. Menurut Sugiyono (2017), *snowball sampling* adalah teknik pengambilan

sampel sumber data yang awalnya sedikit, tetapi kemudian menjadi besar. Hal ini dilakukan karena sumber data yang cukup sedikit tidak dapat memberikan data yang memadai, sehingga perlu mencari sumber data tambahan. Pemilihan sampel atau sumber data dalam penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, karyawan, dan ketua komite sekolah. Semua orang ini dianggap telah mengalami atau sedang mengalami fenomena yang diteliti, yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang berdampak pada kualitas pendidikan di sekolah tersebut. Pilihan sampel ini didasarkan pada pendapat Leithwood dan Riechl dalam Raihani (2014), yang menyatakan bahwa kepala sekolah sukses adalah mereka yang mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

### 3.3 Tahapan dan Teknik Pengumpulan Data

#### a. Tahapan Pengumpulan Data

Studi ini mewakili penelitian dan pengembangan tingkat 1, dengan tujuan mengidentifikasi potensi produk dan permasalahan terkait. Selain itu, percobaan lapangan dan desain produk tidak dilakukan oleh peneliti. Lokasi pengumpulan data untuk proyek penelitian dan pengembangan ini tercantum di bawah ini.



**Gambar 3.3** Tahap pengumpulan data penelitian dan pengembangan level 1

Teknik pengumpulan data dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengumpulan data tahap pertama dilakukan dengan melakukan wawancara dan observasi untuk mengidentifikasi masalah dan kemungkinan kepemimpinan kepala sekolah.
- 2) Pengumpulan data tahap kedua dilakukan dengan melihat literatur, penelitian lapangan, dan penelitian sebelumnya untuk mengetahui produk yang akan dibuat. Dalam hubungannya dengan penelitian ini, produk yang ingin dikembangkan adalah model kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah di sekolah dasar di Kota Banda Aceh.
- 3) Tahap ketiga dari pengumpulan data adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan pengujian rancangan internal. Kepala sekolah melakukan pengujian dengan melibatkan praktisi (pengguna yang telah berpengalaman menggunakan produk) dan ahli (dokter yang ahli dalam bidangnya). Pada tahap ini, wawancara, observasi, dan analisis dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data.

#### **b. Teknik Pengumpulan Data**

Secara khusus, metode berikut digunakan untuk mengumpulkan data:

- 1) Observasi (*Observation*)

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa pengamatan adalah metode atau metode pengumpulan data yang melibatkan pengamatan kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan dengan atau tanpa partisipasi.

Sebagaimana dinyatakan oleh Alwasilah (2019), metode observasi digunakan oleh peneliti ketika mereka mengamati atau menyelidiki secara langsung makna, kejadian, peristiwa, atau proses yang mereka amati. Sugiyono (2017) juga mengatakan bahwa dalam teknik pengamatan, data diperoleh dari pengamatan dan pencatatan sistematis tentang fenomena yang diteliti.

Peneliti melakukan observasi dalam bentuk pengamatan dan catatan langsung dan tidak langsung. Peneliti menggunakan observasi non-partisipasi, yang berarti bahwa mereka hanya melihat keadaan objek secara langsung, tetapi tidak aktif dan terlibat secara langsung. Dalam penelitian ini, peneliti hanya melihat kepemimpinan kepala sekolah secara langsung, tetapi tidak terlibat secara langsung.

## 2) Wawancara (*Interview*)

Sugiyono (2017) menyatakan salah satu teknik pengumpulan data yang umum digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif adalah wawancara. Baik secara individu maupun kelompok, wawancara dilakukan secara lisan. Menurut Stainback dalam Sugiyono (2017), wawancara memungkinkan peneliti untuk mengetahui lebih jauh tentang partisipan dan menafsirkan situasi dan fenomena yang terjadi. Alwasilah (2019) menyatakan wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab langsung atau berbicara dengan responden mengenai data atau informasi yang tidak ditemukan melalui observasi.

Peneliti melakukan wawancara tentang beberapa topik, termasuk: 1) bagaimana kepala sekolah dapat menggunakan perencanaan strategik berbasis TPS untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah mereka; 2) bagaimana desain

model perencanaan strategik yang efektif dan efisien berbasis TPS untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh; dan (3) peningkatan kualitas pendidikan guru, karyawan, dan masyarakat.

### 3) Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2017), dokumen merupakan arsip peristiwa sejarah. Penulis, ilustrator, dan karya seni berskala besar semuanya dapat dianggap sebagai dokumen. Dokumen tertulis mencakup kebijakan dan peraturan. Analisis dokumen digunakan bersamaan dengan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, analisis dokumentasi meliputi: 1) menganalisis proses perencanaan strategik yang berbasis skor kinerja total, yang terdiri dari dokumen deskripsi tugas dan pembagian tugas, penghargaan kepada bawahan, dan pemenuhan kebutuhan individu; 2) menganalisis hasil pengambilan gambar (foto) kegiatan dalam proses pelaksanaan perencanaan strategik sekolah sehari-hari, serta dokumen prestasi yang diraih sekolah, kepala sekolah, guru, dan siswa.

## **3.4 Instrumen Penelitian**

Peneliti melakukan observasi langsung di lapangan, wawancara dengan responden, dan analisis dokumentasi. Penelitian ini menggunakan tiga alat: 1) pedoman observasi, yang terdiri dari lembar pengamatan; 2) pedoman wawancara, yang terdiri dari lembar pertanyaan; dan 3) pedoman analisis dokumentasi, yang terdiri dari analisis hasil perencanaan strategik sekolah yang telah dilakukan sebelumnya.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Metode analisis data penelitian ini bersifat kualitatif. Sugiyono (2017:368) mendefinisikan analisis data sebagai prosedur metodis yang melibatkan pencarian dan kategorisasi informasi yang diperoleh dari catatan lapangan, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kategorisasi data, unitisasi, sintesis, dan pengembangan pola antar kategori merupakan bagian dari proses ini. Selain itu, sebelum menarik kesimpulan yang dapat dipahami oleh peneliti dan orang lain, penting untuk memilih data yang relevan dan akan diselidiki lebih lanjut. Oleh karena itu, tujuan analisis data kualitatif adalah untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang fenomena yang sedang diteliti.

Analisis data adalah suatu upaya yang melibatkan penanganan data, pengorganisasian, pembagiannya menjadi bagian-bagian yang dapat dicerna, sintesisnya, pencarian dan identifikasi pola, mencari tahu apa yang penting dan dapat diajarkan, serta memutuskan apa yang penting, menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong. (2014). dapat dibagikan kepada orang lain.

Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2014) mendefinisikan analisis data sebagai suatu upaya yang melibatkan pengerjaan data, mengorganisasikannya, membaginya menjadi bagian-bagian yang dapat dicerna, mensintesisnya, mencari dan mengidentifikasi pola, menentukan apa yang signifikan dan dipelajari, dan memilih apa yang perlu selanjutnya. penyelidikan. dapat dibagikan kepada orang lain.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data model interaktif. Metode analisis ini, sebagaimana dikemukakan Miles dan Huberman

dalam Sugiyono (2017), merupakan hasil kerja yang konsisten. Tantangan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi adalah contoh operasi analisis sekuensial yang berhasil.



**Gamabar 3.4 Komponen-komponen analisis data model interkatif**

Teknik analisis data pada penelitian ini terbagi atas:

- a. Reduksi Data, bertujuan untuk memudahkan dan memperlancar proses penarikan kesimpulan dari data yang diperoleh selama penelitian. Proses ini melibatkan analisis teliti terhadap catatan dan data lapangan, dengan fokus pada hal-hal yang dianggap penting. Dalam reduksi, data dikelompokkan, diarahkan, dan dibuang jika tidak perlu, sehingga organisasi data menjadi lebih sistematis dan memudahkan penarikan kesimpulan..
- b. Penyajian Data, kumpulan informasi yang tersusun untuk memfasilitasi penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017), penyajian data membantu peneliti memahami fenomena yang ada dalam penelitian dan merencanakan tindakan yang tepat. Penyajian dapat dilakukan dalam bentuk matrik, grafik, jaringan, bagan, atau bentuk lain yang sesuai, sehingga informasi mudah dipahami.

- c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi, menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017), merupakan bagian integral dari proses penelitian. Kesimpulan diverifikasi sepanjang penelitian, berdasarkan data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan pengkajian dokumen. Data tersebut kemudian diproses dan dianalisis untuk disajikan sebagai kesimpulan hasil penelitian..

### **3.6 Pengujian Kredibilitas Data**

Sugiyono (2017:121) menyatakan bahwa member check, peer review, triangulasi, peningkatan persistensi, dan perluasan observasi merupakan metode yang digunakan untuk menilai kebenaran atau keterpercayaan data yang diperoleh dari penelitian kualitatif.

### **3.7 Rancangan Produk**

Proses desain produk disebut perencanaan produk. Membuat desain berarti menggabungkan sesuatu yang baru atau mengubah sesuatu yang telah ada menjadi sesuatu yang lebih baru untuk memenuhi kebutuhan orang. Menurut Dieter dan Schmidt dalam Sugiyono (2017), tipe desain adaptif berarti desain dibuat berdasarkan desain sejenis yang telah dievaluasi dengan baik. Jenis desain ini digunakan dalam rancangan produk penelitian ini.

Penelitian ini akan mengembangkan model perencanaan strategik berbasis total performace scorecar yang dikembangkan dari model perencanaan strategik. Model ini dikembangkan dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan sekolah melalui penggunaan scorecar total performace.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di institusi pendidikan, model perencanaan strategik berbasis total performace *scorecard* diharapkan dapat memberikan panduan untuk penerapan perencanaan strategik di sekolah.

### **3.8 Tahap Pengembangan**

Pada tahap pengembangan, kegiatan yang dilakukan adalah membuat produk berdasarkan rancangan yang telah dibuat dan mengujinya. Menurut Sugiyono (2017), penelitian dan pengembangan pada tahap ini hanya membuat rancangan produk dan tidak membuat produk, sehingga tidak ada pengujian eksternal melalui pengujian lapangan.

Penelitian ini adalah penelitian dan pengembangan pada level 1, maka uji pada tahap pengembangan hanya dilakukan dengan uji internal dengan mendiskusikan rancangan produk kepada para ahli dan praktisi. Penguji para ahli (bergelar doktor manajemen pendidikan) yang akan dilibatkan berjumlah 2 orang. dan praktisi (kepala sekolah selaku pengguna) sebanyak 2 orang dari masing-masing sekolah yang telah dipilih.

Focus Group Discussion (FGD), sebuah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan terbuka kepada praktisi dan pakar selama wawancara, digunakan dalam pengujian internal ini.

### 3.9 Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian ini direncanakan selesai selama 4 bulan, yang dimulai pada bulan Januari 2024 dan diharapkan selesai pada Mei 2024.

**Tabel 3.1 Jadwal rencana pelaksanaan kegiatan penelitian**

| No. | Kegiatan                                       | Bulan / 2024 |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|-----|--|--------------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|     |  | Januari      |   |   |   | Februari |   |   |   | Maret |   |   |   | April |   |   |   |
|     |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| 1   | Penyusunan Proposal                            | ■            | ■ | ■ | ■ |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 2   | Penyusunan Instrumen                           |              |   | ■ | ■ |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 3   | Seminar Proposal                               |              |   |   | ■ |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 4   | Pengujian Validitas dan Realibilitas Instrumen |              |   |   | ■ |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 5   | Pengumpulan Data                               |              |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 6   | Analisis Data                                  |              |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |       |   |   |   |
| 7   | Perencanaan Model                              |              |   |   |   |          |   |   |   | ■     | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |
| 8   | Pengujian Internal FGD Praktisi                |              |   |   |   |          |   |   |   |       |   | ■ | ■ |       |   |   |   |
| 9   | Pengujian Internal FGD Pakar                   |              |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   | ■ | ■ |
| 10  | Pembuatan Laporan                              |              |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   | ■     | ■ | ■ | ■ |

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Karakteristik Responden

Sebagaimana pembahasan dalam Bab III, responden yang dipilih pertama adalah untuk mengidentifikasi komponen rencana strategis SD Negeri 61 Kota Banda Aceh serta pemahaman komponen tersebut oleh Pendidik dan Tenaga Kependidikan di sekolah tersebut.

**Tabel 4.1. Karakteristik Responden**

| No | Karakteristik        | Jumlah | Persentase |
|----|----------------------|--------|------------|
| 1  | <b>Jenis Kelamin</b> |        |            |
|    | 1. Laki-laki         | 1      | 9          |
|    | 2. Perempuan         | 10     | 91         |
| 2  | <b>Usia</b>          |        |            |
|    | 1. 30 – 39 tahun     | 1      | 9          |
|    | 2. 40 – 49 tahun     | 10     | 91         |
| 3  | <b>Status</b>        |        |            |
|    | 1. PNS               | 9      | 82         |
|    | 2. Non PNS           | 2      | 18         |
| 4  | <b>Masa Kerja</b>    |        |            |
|    | 1. 6 – 10 tahun      | 1      | 9          |
|    | 2. 11 – 15 tahun     | 10     | 91         |

Sumber: Data Dokumentasi SD Negeri 61 Kota Banda Aceh 2023 (diolah)

Tenaga kependidikan perempuan sebanyak 91% dibanding dengan responden laki-laki sebanyak 9%. Sementara dari usia responden dapat diketahui bahwa dari 11 responden sebagai sumber data, responden yang berusia antara 30–39 tahun sebanyak 1 orang atau 9% dan responden yang berusia antara 40–49 tahun sebanyak 10 orang atau 91%.

Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian dapat dijelaskan bahwa dari 11 responden yang dijadikan sumber data, sebanyak 9 orang atau 82% berstatus PNS, sedangkan sisa 2 orang yang lain atau 18% masih non PNS. Sementara karakteristik responden berdasarkan masa kerja di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, diperoleh 9% atau 1 orang baru memiliki masa kerja 6-10 tahun, sedangkan 91% atau 10 orang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

#### 4.1.2. Pemahaman Komponen Rentsra SD Negeri 61 Kota Banda Aceh

Sebelum memperoleh data untuk membuat produk Renstra berbasis TPS secara teoretis, peneliti menggali permasalahan awal komponen pembuatan renstra yang selama ini berlangsung. Perolehan data tersebut diawali oleh pemahaman warga sekolah terhadap Renstra yang saat ini digunakan. Peneliti menyebarkan kuesioner untuk meninjau pemahaman komponen renstra oleh warga SD Negeri 61 dengan hasil:

**Tabel 4.2. Pemahaman Renstra Responden**

| NO | PERTANYAAN  | JAWABAN |                                 |
|----|---|---------|---------------------------------|
|    |   | YA      | TIDAK                           |
| 1  | Terlibat dalam penyusunan visi, misi, tujuan, sasaran dan program sekolah   | 5       | 6                               |
| 2  | Mengetahui visi, misi, tujuan, sasaran dan program sekolah dalam dokumen renstra  | 10      | 1                               |
| 3  | Pernah mendapat sosialisasi tentang pemahaman visi, misi, tujuan, sasaran dan program sekolah   | 5       | 6                               |
| 4  | Mengetahui visi, misi, tujuan, sasaran dan program sekolah dari: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Website sekolah</li> <li>b. Ruang Kantor</li> <li>c. Dokumen Renstra</li> <li>d. Standing Banner</li> <li>e. Sosialisasi</li> <li>f. Rapat Guru</li> <li>g. Lain-lain</li> </ul> |         | 0<br>2<br>0<br>2<br>2<br>3<br>2 |

Peran keterlibatan warga SD Negeri 61 Kota Banda Aceh masih kecil dalam hal pembuatan renstra, yaitu hanya terlibat dalam penyusunan renstra sekolah sebanyak 5 orang atau 44,45% dan sisanya yaitu 6 orang atau 55,55% tidak terlibat dalam penyusunan renstra sekolah. Namun di sisi lain warga sekolah mengetahui visi dan misi atau komponen lain pada renstra tersebut dengan porsi 10 orang atau 90,90% dan hanya 1 orang atau sebanyak 9,10% saja warga sekolah yang tidak tahu. Hal tersebut masih terkait dengan pertanyaan ke-4 dari angket, dominan warga sekolah mengetahui komponen renstra tersebut dari standing banner sekolah (18,18%) atau mengetahui dari tempelan di dinding sekolah. Amatan peneliti, pada dinding sekolah hanya terdapat tulisan visi dan misi saja, tidak tertera tujuan, sasaran dan program sekolah. Sisanya warga sekolah mengetahui komponen renstra sekolah dari ruang kantor (27,27%), sosialisasi renstra (18,18%), rapat guru (27,27%) dan lain-lain (36,36%). Cara memperoleh informasi tentang renstra yang beragam menunjukkan bahwa pihak sekolah belum mensosialisasi dengan komprehensif terkait rencana strategis sekolah. Terlebih hal tersebut terlihat pada hanya 18,18% saja warga sekolah mengetahui tentang renstra sekolah melalui sosialisasi.

Di sisi lain, jawaban tentang pernah memperoleh sosialisasi renstra di sekolah sesuai dengan jawaban pada nomor 4, yaitu hanya 18,18% warga sekolah merasa pernah diberi sosialisasi tentang renstra sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman warga sekolah tentang renstra masih sangat rendah. Sehingga bisa jadi perencanaan strategis SD Negeri 61 tidak memenuhi ekspektasi warga sekolah di sekolah tersebut.

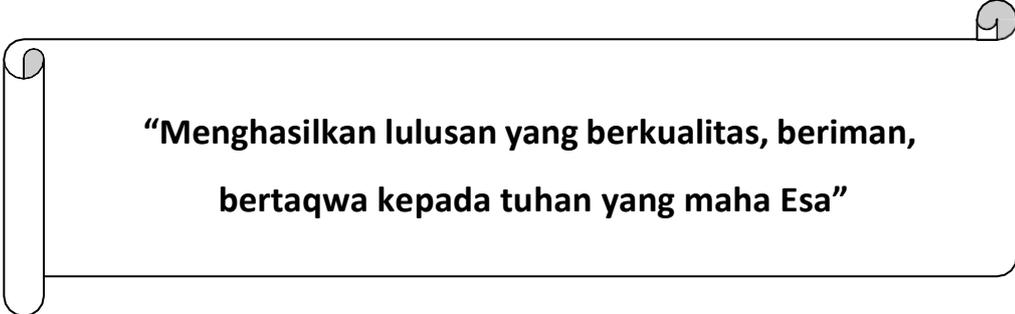
### 4.1.3. Analisa Komponen Renstra SD Negeri 61 Kota Banda Aceh

#### A. Visi

Visi yang baik adalah mengklarifikasi tujuan dan arah, menjembatani masa kini dengan masa depan, dan memasukkan elemen penting untuk pertumbuhan. Visi yang tepat adalah visi yang dapat dikomunikasikan dengan baik dan mudah dipahami. Namun, visi yang tepat harus ambisius agar dapat memberi inspirasi dan menantang. Sebuah visi yang baik memenuhi kriteria berikut:

- 1) Ringkas dan mudah diingat.
- 2) Memberi ilham sekaligus menantang
- 3) Mendeskripsikan yang ideal
- 4) Menarik anggota/karyawan, pelanggan, maupun “*stake holders*”
- 5) Mendeskripsikan tingkat pelayanan masa depan
- 6) Idealistik, berada di atas yang biasa
- 7) “*Enduring*”, bertahan

SD Negeri 61 memiliki visi tentang perkembangan dan tantangan masa depan, seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, globalisasi yang sangat cepat, era informasi, dan tuntutan implementasi kurikulum 2013 dari kelas I hingga kelas VI. Berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan mendorong sekolah untuk menanggapi tantangan dan peluang itu sekaligus. Dalam visi sekolahnya, sekolah memiliki citra moral yang menggambarkan profil sekolah yang diharapkan untuk masa depan.



**“Menghasilkan lulusan yang berkualitas, beriman,  
bertaqwa kepada tuhan yang maha Esa”**

Dari jawaban angket terlihat bahwa penyusunan visi hanya dilakukan oleh tim saja namun belum mengakomodasi keinginan warga sekolah. Meski demikian, dari segi pernyataan visi tersebut, sudah memenuhi kriteria *succient*, singkat dan mudah dicerna juga mampu *appealing*, yaitu mampu menumbuhkan semangat bagi para pengemban kebijakan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, namun tidak menyertakan waktu pencapaian.

Akan tetapi di sisi lain tidak terdapat pola capaian visi tersebut, misalnya “Terwujudnya pendidikan bermutu bernuansa Islami diwujudkan melalui apa ?, serta bagaimana konsep menghasilkan tenaga kerja terampil, handal dan profesional”. Tidak semua bahasa dalam visi tersebut bisa diterjemahkan menjadi suatu indikator yang mudah diukur pencapaiannya. Artinya, dalam visi terdapat ungkapan pendidikan bermutu Islami, namun tidak dapat digambarkan secara objektif mengenai indikator yang ingin di capai SD Negeri 61 Kota Banda Aceh.

## **B. Misi**

Untuk menjadi sekolah yang menghasilkan siswa yang berkualitas, beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, perlu dibuat suatu misi yang

jelas dan sistematis untuk mencapai visi tersebut. Misi SD Negeri 61 Banda Aceh didasarkan pada visi sekolah.

1. Melaksanakan dan mengembangkan peningkatan kualitas SDM.
2. Meningkatkan kecerdasan ilmu pengetahuan dan teknologi berdasarkan iman dan taqwa.
3. Meningkatkan kreatifitas siswa untuk mewujudkan kemandirian iptek dan imtaq masa kini dan yang akan datang.
4. Mengembangkan fasilitas lingkungan hidup guna menciptakan iklim yang bersih dan nyaman

Dalam rangka mewujudkan misi tersebut, sekolah berusaha menerapkan peraturan yang ketat sesuai dengan kedudukan masing-masing dan menjalin komunikasi yang baik untuk menjamin hubungan kerja yang harmonis.

Misi merupakan pernyataan teknis atau turunan dari visi, meninjau korelasi visi di atas dengan misi termaktub, peneliti meninjau ada kecenderungan tidak runut antara visi dengan misi. Konsep pendidikan bermoral yang memiliki citra yang menggambarkan profil sekolah tidak tergambar jelas pada misi tersebut. Disamping itu, pengembangan pengetahuan dan teknologi pada visi tidak dijabarkan secara detail dalam misi untuk merealisasikan pengembangan pengetahuan dan teknologi. Misi dalam poin ini masih mengambang atau belum jelas tentang teknologi yang dimaksud.

Pengembangan misi di atas sudah mengarah untuk merealisasikan visi yang sudah dirumuskan. Namun demikian hampir semua item dalam misi belum menggambarkan keinginan yang dalam visi tersebut. Misi merupakan hasil

tanggung jawab dari sebuah strategi. Apa yang dilakukan sekolah merupakan hal-hal yang mudah diketahui oleh warga sekolah. Oleh karena itu misi harus selaras dengan visi karena misi adalah alat atau cara untuk merealisasikan visi yang sudah dirumuskan. Selanjutnya, guna memberikan pernyataan misi yang sesuai maka perlu melihat sisi strateginya.

### **C. Tujuan**

Tujuan adalah tujuan yang spesifik dan dapat diukur. Dengan kata lain, tujuan adalah tujuan kuantitatif untuk satu sekolah, dan pencapaian tujuan ini terkait dengan waktu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang dirumuskan. Tujuan yang baik harus memenuhi kriteria SMART: spesifik, dapat diukur, agresif tetapi dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan terbatas pada waktu.

Berdasarkan dokumen rencana strategis, tercantum bahwa tujuan SD Negeri 61 yakni:

#### **(1) Kurikulum / PBM**

- 1.1. Meningkatkan kualitas kurikulum dan paket pembelajaran berbasis kompetensi
- 1.2. Meningkatkan kualitas pembelajaran untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.
- 1.3. Meningkatkan kualitas evaluasi pembelajaran

#### **(2) Organisasi dan Manajemen**

- 2.1. Mengembangkan struktur organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 2.2. Mengembangkan / menyusun rencana strategik dan rencana operasional.

2.3. Mengembangkan SIM dan internet untuk menunjang efektivitas komunikasi dan pengambilan keputusan.

2.4. Mengembangkan / menyusun laporan akuntabilitas kinerja.

**(3) Ketenagaan**

3.1. Memenuhi kebutuhan tenaga guru dan non guru

3.2. Meningkatkan kompetensi dan profesional sumberdaya manusia, baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, serta kemampuan bahasa Inggris, bahasa asing lainnya dan teknologi informasi.

3.3. Memberdayakan seluruh tenaga kependidikan.

**(4) Sarana dan Prasarana**

4.1. Mengembangkan / meningkatkan fasilitas pendidikan dan pelatihan.

4.2. Memberdayakan fasilitas pendidikan dan pelatihan.

4.3. Meningkatkan perawatan dan pemeliharaan fasilitas pendidikan dan pelatihan.

**(5) Pembiayaan**

5.1. Meningkatkan sumber pembiayaan pendidikan dan pelatihan.

5.2. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas dan efektifitas pengelolaan dana.

**(6) Peserta Didik**

6.1. Melakukan penataan sistem penerimaan peserta didik baru (PPDB)

6.2. Meningkatkan kualitas tamatan.

6.3. Meningkatkan penelusuran tamatan.

**(7) Peranserta Masyarakat**

7.1. Meningkatkan peranserta masyarakat dalam pengembangan dan peningkatan kualitas SD.

**(8) Lingkungan dan Budaya Sekolah**

8.1. Meningkatkan keasrian lingkungan fisik sekolah

8.2. Menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Berdasarkan analisa peneliti, tujuan yang dirumuskan di atas lebih mengacu pada standar sekolah mengacu pada standar nasional pendidikan, sehingga hampir tidak berkorelasi dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sehingga terlihat bahwa tujuan sekolah tidak mengakomodasi visi dan misi yang telah dibangun dan dirancang sebelumnya. Hal ini semakin menguatkan asumsi bahwa perencanaan strategis sekolah belum menjadi acuan kinerja sekolah, namun sebagai pelengkap dokumen sekolah terutama berkaitan dengan akreditasi sekolah.

**D. Sasaran**

Sasaran dalam dokumen perencanaan strategis SD Negeri 61 Kota Banda

Aceh sebagaimana tertera sebagai berikut:

**(1) Kurikulum / PBM**

1.1.1. Meningkatkan rencana / program pembelajaran

1.2.1. Meningkatkan kreatifitas dan inovasi dalam proses pembelajaran

1.2.2. Meningkatkan kualitas pembelajaran

1.3.1. Terwujudnya sistem evaluasi pembelajaran

1.3.2. Terlaksananya evaluasi pembelajaran

**(2) Organisasi dan Manajemen**

2.1.1. Adanya struktur organisasi di SD

2.2.1. Terwujudnya rencana strategik, rencana operasional tahunan dan rencana operasional lima tahunan

2.2.2. Tersusunnya indikator keberhasilan pelaksanaan rencana / program

2.2.3. Terlaksananya rencana operasional tahunan, lima tahunan dan program kerja per unit kerja.

2.3.1. Adanya informasi yang selalu up to date

2.3.2. Terwujudnya manajemen sekolah yang handal dan teruji.

2.4.1. Terwujudnya tertib dokumen dan arsip sekolah

2.4.2. Tersusunnya laporan akuntabilitas kinerja SD.

**(3) Ketenagaan**

3.1.1. Terpenuhinya kebutuhan tenaga guru dan non guru

3.2.1. Meningkatkan kompetensi SD (guru dan tenaga kependidikan)

3.2.2. Meningkatkan profesionalitas SD (guru dan tenaga kependidikan)

3.2.3. Meningkatkan SDM dalam transformasi digital.

3.3.1. Terlaksananya pemberdayaan tenaga kependidikan.

**(4) Sarana dan Prasarana**

4.1.1. Tersedianya fasilitas pendidikan yang memadai.

4.2.1. Termanfaatnya secara optimal fasilitas pendidikan.

4.3.1. Terawat dan terpeliharanya fasilitas pendidikan.

**(5) Pembiayaan**

5.1.1. Meningkatkan sumber-sumber pembiayaan pendidikan

5.2.1. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan dana.

**(6) Peserta Didik**

6.1.1. Tertatanya sistem penerimaan peserta didik baru (PPDB)

6.1.2. Tertibnya dokumen penerimaan peserta didik baru (PPDB)

6.2.1. Berkembangnya sikap peserta didik yang baik

6.2.3. Meningkatnya kualitas lulusan

**(7) Peranserta Masyarakat**

7.1.1. Meningkatkan peranserta orang tua / wali murid, komite sekolah dan masyarakat pada umumnya dalam pengembangan SDM.

7.1.2. Meningkatkan kuantitas dalam peningkatan kualitas SDM.

## **(8) Lingkungan dan Budaya Sekolah**

- 8.1.1. Meningkatkan keasrian lingkungan fisik sekolah
- 8.1.2. Meningkatkan kualitas suasana lingkungan yang baik dalam proses pembelajaran
- 8.2.1. Menciptakan keterbukaan, kekeluargaan, kebersamaan dan kegembiraan.
- 8.2.2. Meningkatkan pembinaan Imtaq bagi tenaga kependidikan dan peserta didik.

Sasaran adalah hasil akhir yang diinginkan dalam rentang (akhir periode) perencanaan, biasanya setelah 3 hingga 5 tahun. Sasaran memberikan dasar untuk tingkat perencanaan yang lebih komprehensif. Meskipun sasaran lebih spesifik daripada pernyataan misi, mereka tetap digunakan secara luas untuk mendorong orang untuk menjadi inovatif dan kreatif. Akibatnya, tujuan harus sesuai dengan visi, misi, dan nilai atau prinsip-prinsip SD Negeri 61 Kota Banda Aceh. Berdasarkan analisis di atas, tujuan yang disusun mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, tujuan tersebut mengikuti pola standar pendidikan nasional.

Peneliti menilai bahwa seluruh komponen penyusunan rencana strategis sekolah sudah memenuhi unsur-unsur renstra, namun dalam penyusunan kontennya, setiap komponen renstra tersebut ternyata *misslink* atau hampir tidak terikat antara satu dengan yang lain. Visi yang disusun tidak berdasarkan analisis faktor internal dan analisis faktor eksternal, serta tidak mengakomodasi keinginan warga sekolah secara umum. Misi yang disusun belum mencerminkan visi yang dirumuskan. Begitu pula dengan tujuan yang hampir tidak terkait sama sekali

dengan visi dan misi, serta sasaran yang disusun berdasarkan tujuan mengacu pada standar nasional pendidikan nasional.

#### **4.1.4. Desain Model Teoretik Perencanaan Strategis Sekolah Berbasis TPS**

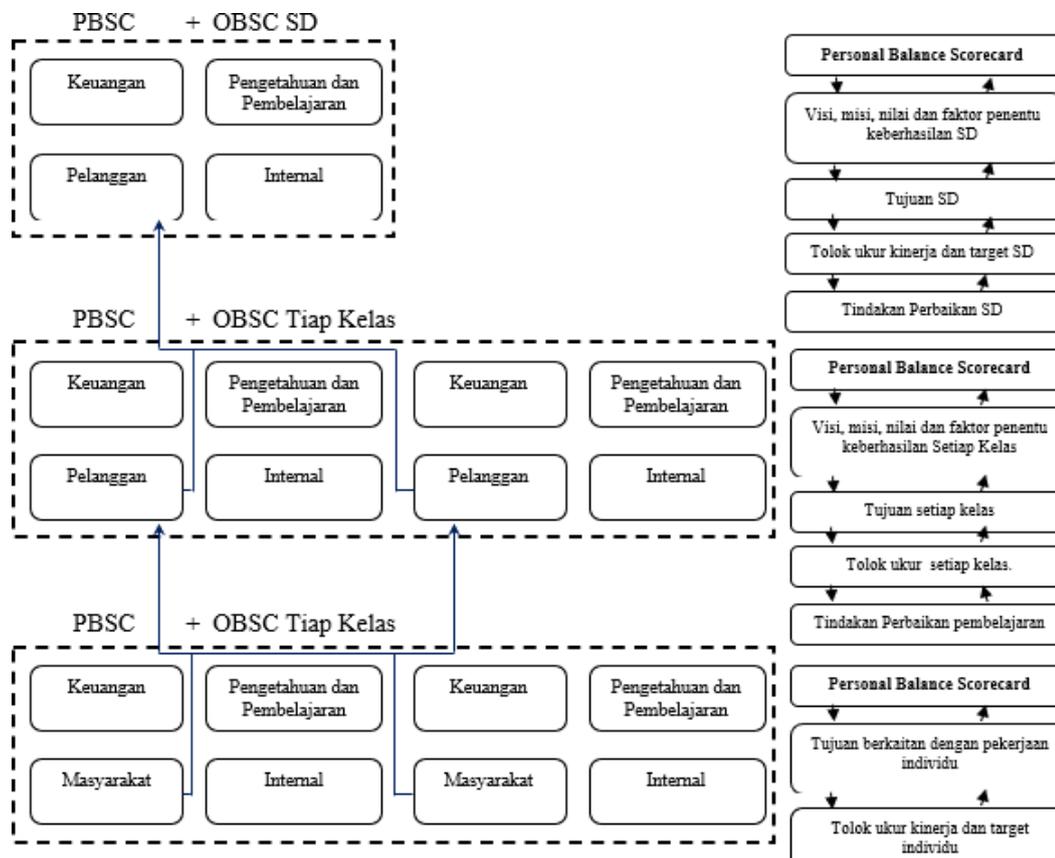
Bertolak dari analisa di atas bahwa terdapat permasalahan utama dalam penyusunan Perencanaan Strategis selama ini di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh. Keterlibatan unsur warga sekolah hampir terabaikan dan hanya sebagian oleh guru atau ketua jurusan dalam menyusun dokumen tersebut, sehingga tingkat pemahaman warga sekolah terhadap renstra masih rendah, belum lagi untuk menjalankan tugas sesuai dengan visi dan misi sekolah masih belum sesuai dengan harapan, terlebih dokumen rentra sendiri masih perlu beberapa sinkronisasi antara visi, misi, tujuan, sasaran dan program kerja.

Untuk mendapatkan pemahaman tentang perencanaan strategis sekolah dan internalisasi TPS, peneliti bekerja sama dengan pihak sekolah mengadakan pertemuan dengan seluruh guru dan TU SD Negeri 61 Kota Banda Aceh. Tujuan dari pertemuan ini adalah untuk menghasilkan desain produk teoretis renstra berbasis TPS dengan melibatkan seluruh warga sekolah, seperti yang disarankan oleh Rampersad (2016). Di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, peneliti mengadakan pertemuan dengan semua guru dan TU pada tanggal 3 Mei. 11 Guru dan Tata Usaha, termasuk Kepala Sekolah, hadir. Salah satu topik yang dibahas dalam pertemuan adalah seberapa penting perencanaan strategis bagi institusi pendidikan. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa semua orang memahami dokumen renstra melalui TPS.

Untuk mengetahui pendapat apa yang harus dimasukkan ke dalam bentuk perumusan personal *Balanced Scorecard* (PBSC), poin penting dibahas. Di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, masing-masing kelas akan membuat Organizational Balanced Score Card (OBSC) berdasarkan pengisian PBSC. OBSC menjadi dasar yang diperlukan untuk menentukan visi, misi, peran penting, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan untuk meningkatkan organisasi atau mutu sekolah.

Dalam proses pembuatan formulir PBSC, beberapa hal penting yang dipertimbangkan termasuk penentuan visi dan misi pribadi PTK (pendidik dan tenaga kependidikan), penentuan faktor kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi. Semua ini dibahas dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pendidik dan perspektif keuangan. Sebagai hasil dari langkah-langkah tersebut, dapat dibuat rumusan strategi organisasi baru yang menyelaraskan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan visi, misi, dan tujuan kelompok dan individu yang terlibat.

Pertama, PBSC dibuat. Kemudian, OBSC dimasukkan ke dalam bagian skor. Terakhir, OBSC diselaraskan dengan rencana kinerja individu dan bagian skor yang telah dibuat sebelumnya. diagram yang menunjukkan bagaimana desain teoretik dibangun.



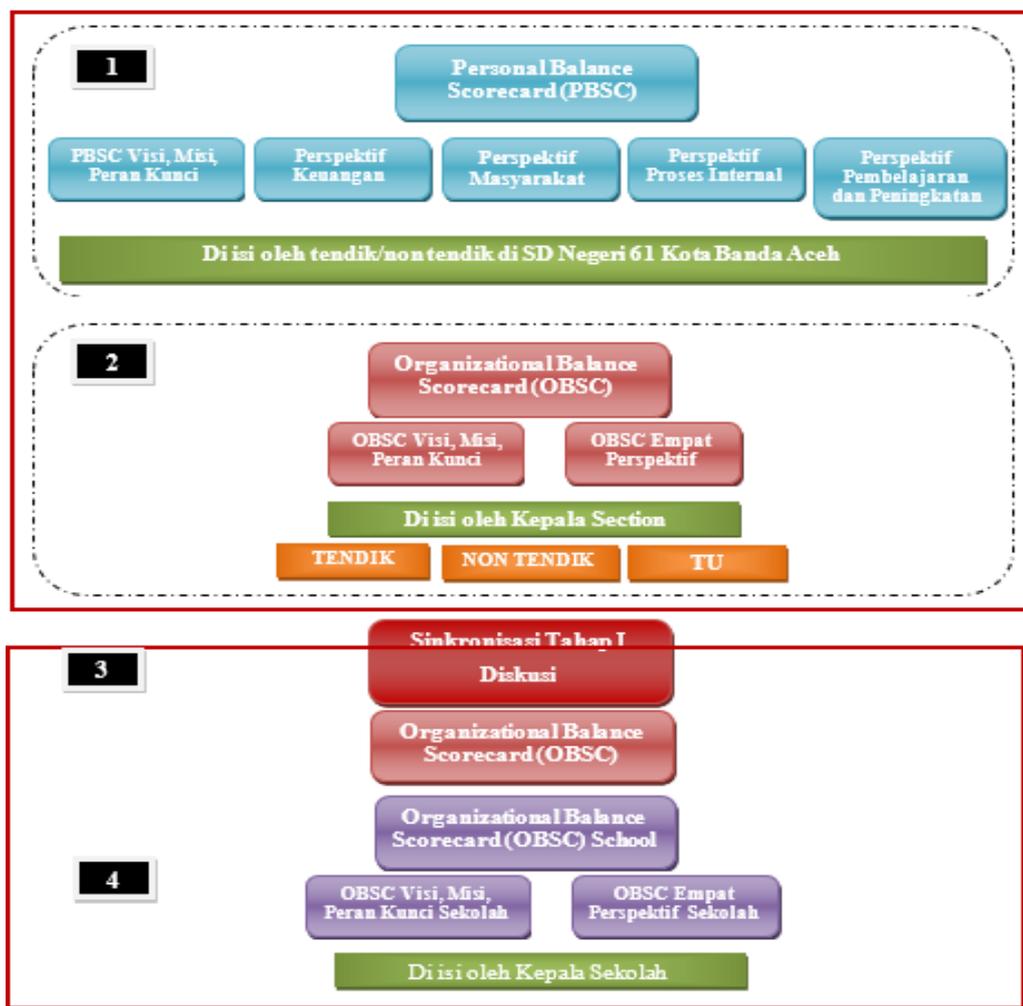
**Gambar 4.1. Penyeragaman *scorecard* SD ke dalam *scorecard* kelas dan individu**

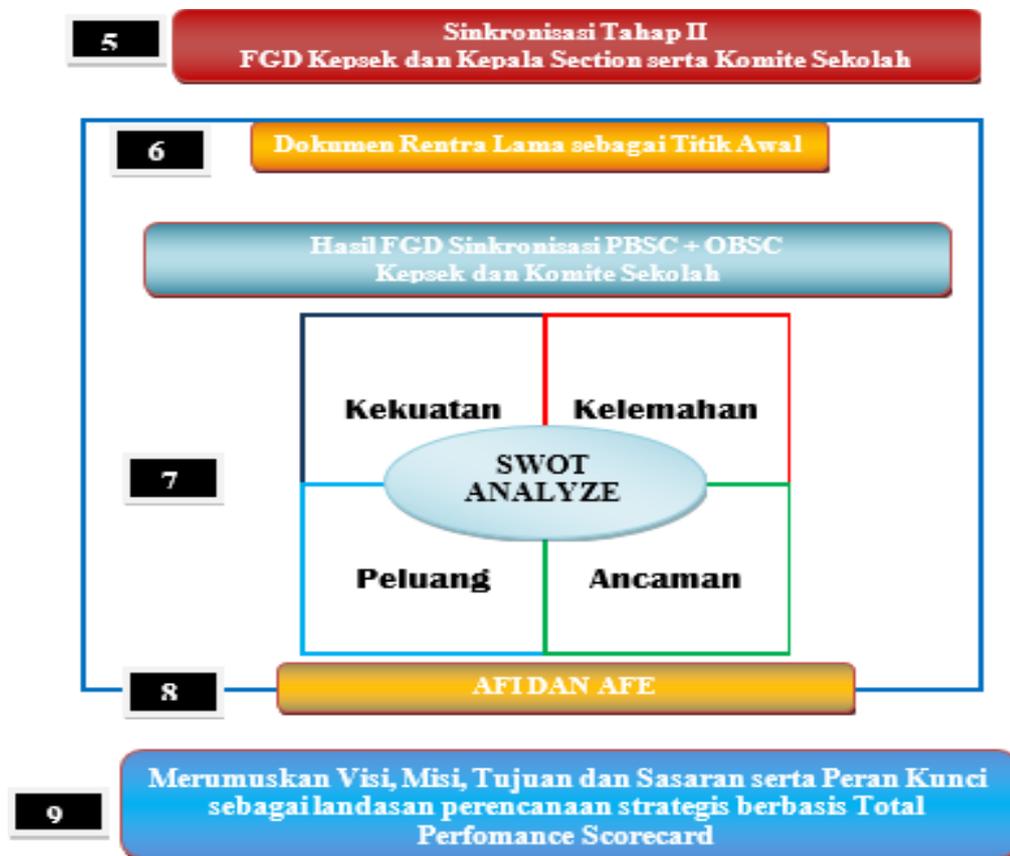
Prosedur secara operasional TPS dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Masing-masing PTK mengisi *Personal Balanced Scorecard* yang terdiri dari (1) PBSC Visi, Misi, Peran Kunci; (2) PBSC perspektif keuangan ; (3) PBSC perspektif pelanggan; (4) PBSC perspektif Proses Internal; (5) PBSC perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
2. Masing-masing *section* (setiap guru kelas dan Tata Usaha) mengisi *Organizational Balanced Scorecard section*, yang terdiri dari: (1) OBSC Visi, Misi, Peran Kunci ; (2) OBSC per perspektif
3. Menyeragaman PBSC dengan OBSC di masing-masing guru kelas melalui diskusi

4. Kepala sekolah mengisi *Organizational Balanced Scorecard* sekolah, yang terdiri: (1) OBSC Visi, Misi, Peran Kunci ; (2) OBSC per perspektif
5. Menyeleraskan OBSC section dengan OBSC SD Negeri 61 Kota Banda Aceh melalui diskusi
6. Menghasilkan unsur-unsur Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman
7. Meletakkan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran awal sebagai *benchmarking*
8. Analisis SWOT terkait Analisis Faktor Internal dan Analisis Faktor Eksternal
9. Merumuskan Visi, Misi, Tujuan dan sasaran serta peran kunci yang baru sebagai landasan perencanaan strategis yang baru
10. Memberikan ruang evaluasi bagi siklus pembelajaran

Secara bagan langkah-langkah di atas dapat digambarkan sebagai berikut:





**Gambar 4.2. Bagan Rancangan Produk**

Tindakan Personal *Balanced Scorecard* (PBSC) adalah merumuskan rencana kerja individu yang dapat mendukung institusi atau SD Negeri 61 Kota Banda Aceh. Pengertian *scorecard* di sini adalah kartu kerja yang mempunyai target dan tolok ukur. Hasil dari PBSC yang peneliti desain sebagai berikut, sekaligus contoh pengisian oleh Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh.



**Contoh atau Simulasi Pengisian Personal *Balanced Scorecard* Individu**

| Identitas    |  | PBSC Individu                           |
|--------------|--|---|
| Nama         | : Ida Royani   | Tanggal Pengisian :<br><br>Tanda Tangan |
| Jabatan      | : Guru   |   |
| Kelas        | : V  |   |
| Visi Pribadi | Menjadi seseorang yang dapat memberikan sesuatu yang terbaik bagi SD Negeri 61 Kota Banda Aceh dan bagi lingkungan sekolah   |   |
| Misi Pribadi | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendukung visi dan misi sekolah</li> <li>2. Menaati segala peraturan dan ketentuan yang berlaku</li> <li>3. Dapat memberi kontribusi positif dalam kemajuan sekolah</li> <li>4. Bekerja dengan ikhlas dan berkualitas</li> </ol>   |   |
| Peran Kunci  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sebagai Guru / Tenaga Pendidik:<br/>Berusaha memberikan pelayanan pendidikan optimal serta output yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah</li> <li>2. Sebagai <del>Suami</del>/Istri:<br/>Dapat membimbing, melindungi, memotivasi, menyayangi, serta berusaha membahagiakan keluarga</li> <li>3. Sebagai Orang Tua:<br/>Dapat membimbing, melindungi, memotivasi, menyayangi keluarga serta memberi pendidikan tinggi untuk anak-anak saya serta menjaga hubungan harmonis dengan istri dan anak</li> <li>4. Sebagai Diri Sendiri:<br/>Dapat berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi sekolah, menjadi guru yang dapat diteladani, berusaha belajar dari guru lain, menjadi contoh sikap bagi siswa.</li> </ol> |   |

**Gambar 4.4. Simulasi Kartu Personal *Balanced Scorecard* Individu**

Selain nantinya memberikan kartu tersebut bagi masing-masing guru dan tenaga kependidikan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh. PTK tersebut juga diberi empat kartu lainnya sesuai perpektif mereka untuk masing-masing aspek, yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses internal dan aspek pembelajaran

dan pertumbuhan. *Scorecard* untuk masing-masing aspek tersebut dapat didesain sebagai berikut:

a) Perspektif Keuangan Individu

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*how do we look to provider of financial resources ?*”. Komponen ini memfokuskan bagaimana baiknya sekolah sebagai suatu organisasi menerjemahkan hasil-hasil operasional ke dalam kesejahteraan dalam bidang keuangan.

**Kartu 2 Faktor Penentu Berdasarkan Perspektif Keuangan**

| SC 2                                |                | Perspektif Keuangan Individu |                |                            |
|-------------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------------------|
| Identitas                           |                |                              |                |                            |
| Nama :                              |                | Tanggal Pengisian :          |                |                            |
| Jabatan :                           |                | Tanda Tangan                 |                |                            |
| Kelas :                             |                |                              |                |                            |
| Mapel :                             |                |                              |                |                            |
| Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi | Tujuan Pribadi | Tolok Ukur Kinerja Pribadi   | Target Pribadi | Tindakan Perbaikan Pribadi |
|                                     |                |                              |                |                            |

**Gambar 4.5. Kartu Perspektif Keuangan Pribadi**

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, yaitu aspek pelanggan, proses intern serta pembelajaran dan inovasi.

b) Perspektif Pelanggan

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*how do customer see us ?*”. Komponen ini menunjukkan baik sebuah institusi menjalankan kegiatan dan mencapai hasil sesuai harapan pelanggan.

**Kartu 3 Faktor Penentu Berdasarkan Perspektif Pelanggan**

| SC3                                 |                | Perspektif Masyarakat (Pribadi) |                |                            |
|-------------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|----------------------------|
| Identitas                           |                |                                 |                |                            |
| Nama :                              |                | Tanggal Pengisian :             |                |                            |
| Jabatan :                           |                | Tanda Tangan                    |                |                            |
| Bidang Studi :                      |                |                                 |                |                            |
| Jurusan :                           |                |                                 |                |                            |
| Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi | Tujuan Pribadi | Tolok Ukur Kinerja Pribadi      | Target Pribadi | Tindakan Perbaikan Pribadi |
|                                     |                |                                 |                |                            |

**Gambar 4.6. Kartu Perspektif Masyarakat**

Sebagai konsumen, peserta didik, dan investor masa depan, siswa memiliki peran yang menentukan keberlanjutan suatu sekolah. Sebagai konsumen, mereka berhak atas kualitas pendidikan dan pelayanan yang baik, dan sebagai peserta didik,

mereka berhak atas keuntungan masa depan dari pengajaran dan pendidikan yang mereka peroleh. Salah satu indikator keberhasilan sekolah adalah keberhasilan dalam memenuhi harapan siswa. Ini berarti sistem yang berjalan dengan baik untuk memenuhi kebutuhan siswa, menjamin kualitas instruksional dan penunjang kegiatan akademik, dan menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan wali siswa.

c) Perspektif Proses Internal

Aspek ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan "at what must we excel?", dan komponen-komponennya berfokus pada proses internal, di mana sebuah organisasi harus mencapai hasil yang sesuai dengan harapan pelanggan.

**Kartu 4 Faktor Penentu Berdasarkan Perspektif Masyarakat**

| SC 4                                |                | Perspektif Proses Internal (Pribadi) |                |                            |
|-------------------------------------|----------------|--------------------------------------|----------------|----------------------------|
| Identitas                           |                |                                      |                |                            |
| Nama                                | :              | Tanggal Pengisian :                  |                |                            |
| Jabatan                             | :              | Tanda Tangan                         |                |                            |
| Kelas                               | :              |                                      |                |                            |
| Mapel                               | :              |                                      |                |                            |
| Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi | Tujuan Pribadi | Tolok Ukur Kinerja Pribadi           | Target Pribadi | Tindakan Perbaikan Pribadi |
|                                     |                |                                      |                |                            |

**Gambar 4.7. Kartu Perspektif Proses Internal**

Sekolah juga perlu menentukan proses terpenting yang harus diinvestasikan dalam pelayanan pendidikan sesuai harapan pelanggan. Proses terpenting ini didasarkan pada usaha sekolah untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) dan perangkat pendukung PBM, sehingga pelayanan yang telah didesain dapat dilaksanakan dengan efektif.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "bisakah kita terus meningkatkan dan menciptakan nilai?" Komponen ini berfokus pada keberlanjutan untuk menjamin dan meningkatkan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

**Kartu 5 Faktor Penentu Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

| <b>SC 5</b>                                |                       | <b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Pribadi)</b> |                       |                                   |
|--|-----------------------|--|-----------------------|-----------------------------------|
| Identitas                                  |                       |  |                       |                                   |
| Nama :                                     |                       | Tanggal Pengisian :                                      |                       |                                   |
| Jabatan :                                  |                       | Tanda Tangan   |                       |                                   |
| Kelas :                                    |                       |  |                       |                                   |
| Mapel :                                    |                       |  |                       |                                   |
| <b>Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi</b> | <b>Tujuan Pribadi</b> | <b>Tolok Ukur Kinerja Pribadi</b>                        | <b>Target Pribadi</b> | <b>Tindakan Perbaikan Pribadi</b> |
|  |                       |  |                       |                                   |

**Gambar 4.8. Kartu Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Sekolah membutuhkan karyawan yang produktif dan berkomitmen untuk menjalankan proses intern untuk menyediakan layanan yang memiliki nilai bagi siswa. Kompetensi karyawan dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses intern menentukan produktivitas sekolah. Lingkungan kerja yang baik juga menentukan komitmen karyawan. Hal ini dicapai melalui komunikasi, penghargaan, dan dukungan sekolah dari jabatan tertinggi hingga yang terbawah.

Peneliti mengajak salah seorang guru SD Negeri 61 Kota Banda Aceh untuk melakukan simulasi pengisian kartu di atas, yang meliputi:

#### Simulasi Faktor Penentu Berdasarkan Perspektif Keuangan

| Identitas                                  |                         | Perspektif Keuangan Individu |                         |   |
|--|-------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| Nama                                       | : Maulidia              | Tanggal Pengisian :          |                         |   |
| Jabatan                                    | : Guru                  | Tanda Tangan                 |                         |   |
| Kelas                                      | : II                    |                              |                         |   |
| Mapel                                      | : -                     |                              |                         |   |
| Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi        | Tujuan Pribadi          | Tolok Ukur Kinerja Pribadi   | Target Pribadi          | Tindakan Perbaikan Pribadi  |
| Kesejahteraan meningkat dari sisi keuangan | Kesejahteraan meningkat | Peningkatan kesejahteraan    | Sedikitnya 5% dari gaji | Berusaha senantiasa aktif di sekolah, menciptakan peluang untuk menambah pendapatan dengan membantu usaha sekolah |

| Identitas                                  |  | Perspektif Keuangan Individu   |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Nama                                       | : Maulidia   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">           Tanggal Pengisian :<br/><br/>           Tanda Tangan         </div> |  |  |
| Jabatan                                    | : Guru   |  |  |  |
| Kelas                                      | : II   |  |  |  |
| Mapel                                      | : -  |  |  |  |
| <b>Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi</b> | <b>Tujuan Pribadi</b>  | <b>Tolok Ukur Kinerja Pribadi</b>  | <b>Target Pribadi</b>                              | <b>Tindakan Perbaikan Pribadi</b>  |
|  | Dapat membantu enterprenur sekolah   | Semakin besar keuntungan hasil enterprenur sekolah, maka   | Tergantung jumlah pekerjaan yang dilakukan sekolah | Senantiasa berusaha menambah kemampuan dalam bekerja sehingga  |
|  | Adanya sistem yang kuat di sekolah yang mendorong peningkatan pendapatan PTK selain gaji | pendapatan orang yang terlibat semakin tinggi<br>Adanya prosedur yang banyak terlibat banyak memperoleh penghasilan tambahan       | Tergantung kebijakan sekolah                       | dapat berkontribusi untuk enterprenuer sekolah<br>Bekerja dengan baik dan memberikan keuntungan melalui usaha-usaha sekolah serta kerjasama sekolah dengan dunia usaha |

**Gambar 4.9. Simulasi Kartu Perspektif Keuangan Pribadi**

Contoh lain dapat dilihat sebagai berikut:

**Kartu 5 Faktor Penentu Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan  
Pertumbuhan**

| Identitas                                  |   | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan<br>(Pribadi)   |   |  |
|--|---|--|---|--|
| Nama                                       | : Rusmini   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">           Tanggal Pengisian :<br/><br/>           Tanda Tangan         </div> |   |  |
| Jabatan                                    | : Guru  |  |   |  |
| Kelas                                      | : III   |  |   |  |
| Mapel                                      | : -   |  |   |  |
| <b>Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi</b> | <b>Tujuan Pribadi</b>   | <b>Tolok Ukur Kinerja Pribadi</b>  | <b>Target Pribadi</b>   | <b>Tindakan Perbaikan Pribadi</b>  |
| Pelatihan Keprofesian                      | Memperoleh pelatihan profesi yang mendukung guru sebagai guru profesional | Memperoleh pelatihan yang berkenaan proses pembelajaran  | Memperoleh pelatihan sekali setahun   | Berusaha mencari informasi pelatihan tanpa harus menunggu dari dinas pendidikan              |
|  | Terlibat dalam musyawarah guru  | Bersama teman-teman guru produktif berupaya menghidupkan musyarah guru dalam menghasilkan bahan ajar atau media pembelajaran       | Aktif terlibat dalam pengembangan diri, menggali pengetahuan dari teman sejawat               | Membentuk dan mengajak teman-teman guru produktif untuk membentuk organisasi musyawarah guru |
|  | Mengembangkan keilmuan yang diperoleh di sekolah                          | Menerapkan ilmu yang diperoleh saat pelatihan di sekolah   | Mensosialisasikan ilmu yang diperoleh saat pelatihan bagi guru sejawat dan bagi peserta didik | Mengembangkan keilmuan dan belajar bersama dari guru serta melakukan                         |

| Identitas                           |                | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Pribadi) |                |   |
|-------------------------------------|----------------|---|----------------|---|
| Nama                                | : Rusmini      | Tanggal Pengisian :                               |                |   |
| Jabatan                             | : Guru         | Tanda Tangan                                      |                |   |
| Kelas                               | : III          |   |                |   |
| Mapel                               | : -            |   |                |   |
| Faktor Penentu Keberhasilan Pribadi | Tujuan Pribadi | Tolok Ukur Kinerja Pribadi                        | Target Pribadi | Tindakan Perbaikan Pribadi  |
|                                     |                |   |                | penelitian untuk memperoleh hasil dari penerapan pengetahuan tersebut |

**Gambar 4.10. Simulasi Kartu Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Selanjutnya, hasil dari Personal *Balanced Scorecard* PTK tersebut akan dikumpulkan bersama dengan pendapatnya dan banyak irisan untuk kepentingan bersama. Kesimpulan umum ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Organizational *Balanced Scorecard* (OBSC) masing-masing jurusan, yang mencakup guru adaptif dan bagian usaha.

Langkah pertama dalam perumusan OBSC adalah menentukan misi, visi, faktor penentu keberhasilan, dan nilai inti. Misi dan visi menunjukkan apa yang diwakili organisasi, alasan keberadaannya, tujuan utamanya, dan tujuan yang ingin dicapai. Mereka juga menunjukkan gaya yang akan digunakan. Struktur skorcard OBSC dan PBSC sama, hanya cakupannya lebih besar (OBSC mencakup Jurusan atau Bagian Tata Usaha) dan umum di tingkat sekolah.

Oleh karena itu, sebelum PBSC diselaraskan dengan OBSC, kepala sekolah dan kepala TU membuat OBSC untuk masing-masing guru kelas. Kepala sekolah



**Contoh atau Simulasi Pengisian *Organizational Balanced Scorecard* Guru Kelas**

| <b>Identitas</b> | Tanggal Pengisian :<br>Tanda Tangan  | <b>OBSC Guru Kelas</b> |
|------------------|--|------------------------|
| Kelas            | : V  |                        |
| Penanggungjawab  | : Kepala Sekolah   |                        |
| Visi Jurusan     | Menjadikan Jurusan Teknik Komputer Jaringan sebagai jurusan yang unggul dalam hal teknologi dan beretika sesuai syariat Islam  |                        |
| Misi Pribadi     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendukung visi dan misi sekolah</li> <li>2. Melakukan terobosan pendidikan digital</li> <li>3. Melakukan pembelajaran berbasis online termasuk ujian</li> <li>4. Menjaga etika dan membendung dampak negatif dalam jaringan</li> </ol>   |                        |
| Peran Kunci      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sebagai Jurusan Teknik Komputer Jaringan:<br/>Memberi pelayanan pendidikan optimal bagi peserta didik sehingga menjadi lulusan yang siap tampil bekerja secara terampil, namun memiliki ciri Islami, yaitu beradab dan berkarakter nahi mungkar</li> <br/> <li>2. Sebagai Tim:<br/>Menjaga harmonisasi dalam bekerja dan saling mengingatkan dan berbagi informasi serta ilmu pengetahuan</li> </ol> |                        |

**Gambar 4.12. Simulasi Kartu *Organizational Balanced Scorecard* Section**

Sementara itu OSBC yang kedua yang meliputi keseluruhan aspek didesain sebagai berikut:

**Kartu 7 Organizational *Balanced Scorecard* per Perspektif**

|                                     |                                    |                         |
|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| <b>SC 7</b>                         |                                    | <b>OBSC Section</b>     |
| <b>Identitas</b>                    |                                    |                         |
| Section :                           |                                    | Tanggal Pengisian :     |
| Penanggungjawab :                   |                                    | Tanda Tangan            |
| <b>Perspektif</b>                   | <b>Faktor Penentu Keberhasilan</b> | <b>Tujuan Strategis</b> |
| <b>Keuangan</b>                     |                                    |                         |
| <b>Pelanggan</b>                    |                                    |                         |
| <b>Proses Internal</b>              |                                    |                         |
| <b>Pengetahuan dan Pembelajaran</b> |                                    |                         |

**Gambar 4.13. Kartu Organizational *Balanced Scorecard* per Perspektif**

Contoh simulasi pengisian kartu tersebut dapat diperlihatkan sebagai berikut:

**Simulasi pengisian kartu Organizational *Balanced Scorecard* per Perspektif**

| <b>SC 7</b>                         |  | <b>OBSC Section</b>  |
|-------------------------------------|--|--|
| <b>Identitas</b>                    |  |  |
| Kelas : Kelas V                     |  | Tanggal Pengisian :  |
| Guru : Ida Royani                   |  |  |
| <b>Perspektif</b>                   | <b>Faktor Penentu Keberhasilan</b>                             | Tanda Tangan   |
| <b>Keuangan</b>                     | Penghasilan tambahan selain gaji                               | Merancang Modul dan bahan Ajar   |
| <b>Mayarakat</b>                    | Anak-anak terampil dalam membantu pekerjaan orang tua di rumah | Memberikan pendidikan yang bermutu untuk mendongkrak skill kompetensi peserta didik<br><br>Membimbing peserta untuk kreatif dalam membantu orang tua |
| <b>Proses Internal</b>              | Pendidik dan tenaga kependidikan bekerja secara optimal        | Menegakkan disiplin sebagai budaya kerja<br><br>Menjaga harmonisasi antar guru dan tenaga kependidikan<br><br>Evaluasi Kinerja                       |
| <b>Pengetahuan dan Pembelajaran</b> | Peningkatan kompetensi guru                                    | Memberi keleluasaan bagi guru untuk mengikuti pelatihan pengembangan profesi   |

**Gambar 4.14. Simulasi Kartu Organizational *Balanced Scorecard* per Perspektif**

Personal *Balanced Scorecard* yang dibuat oleh guru dan staf akademik. Kepala sekolah dan kepala TU dapat membentuk kelompok kecil untuk menilai hasil PBSC. Ini akan menghasilkan irisan-irisan dari hasil PTK dan frekuensi hasil PTK. Secara terpisah, jawaban tersebut dievaluasi melalui forum diskusi section bersama PTK. Diskusi juga membahas bagaimana jurusan ingin memiliki rencana kerja PTK, bagaimana PTK menilai kinerjanya, dan bagaimana jurusan menilai jurusan selama siklus pembelajaran. Hasil diskusi disusun menjadi resume yang



**Kartu 9 Organizational *Balanced Scorecard* School per Perspektif**

|                                     |                                    |                         |
|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| <b>SC 9</b>                         |                                    | <b>OBSC School</b>      |
| <b>Identitas</b>                    |                                    |                         |
| Nama                                | :                                  | Tanggal Pengisian :     |
| Jabatan                             | : Kepala Sekolah                   | Tanda Tangan            |
| <b>Perspektif</b>                   | <b>Faktor Penentu Keberhasilan</b> | <b>Tujuan Strategis</b> |
| <b>Keuangan</b>                     |                                    |                         |
| <b>Pelanggan</b>                    |                                    |                         |
| <b>Proses Internal</b>              |                                    |                         |
| <b>Pengetahuan dan Pembelajaran</b> |                                    |                         |

**Gambar 4.16 Kartu Organizational *Balanced Scorecard* School per Perspektif**

Contoh simulasi pengisian kartu tersebut dapat diperlihatkan sebagai berikut:

**Simulasi pengisian kartu *Organizational Balanced Scorecard School* per Perspektif**

| <b>SC 9</b>                         |                                       | <b>OBSC School</b>   |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|
| <b>Identitas</b>                    |                                       |  |
| Nama                                | : Ida Fazila, S.Pd                    | Tanggal Pengisian :  |
| Penanggungjawab                     | : Kepala SD Neg. 61                   | Tanda Tangan   |
| <b>Perspektif</b>                   | <b>Faktor Penentu Keberhasilan</b>    | <b>Tujuan Strategis</b>  |
| <b>Keuangan</b>                     | Enterprenuership dan Relationship     | Mengadakan kegiatan sekolah Berupaya meningkatkan kerjasama dengan masyarakat yang mampu memberi ruang kontribusi bagi siswa/i SD Negeri 61 Kota banda Aceh  |
| <b>Masyarakat</b>                   | Tamatan yang memiliki kreativitas     | Memberi pelayanan pendidikan optimal bagi peserta didik<br><br>Mengarahkan peserta untuk berkreaitif dan memiliki kompetensi yang baik   |
| <b>Proses Internal</b>              | Pendidikan bermutu dan Islami         | Membina pendidikan dengan berbasis akhlakul karimah<br><br>Menjaga harmonisasi antar guru dan tenaga kependidikan di sekolah<br><br>Evaluasi Kinerja Guru secara rutin   |
| <b>Pengetahuan dan Pembelajaran</b> | Pemberdayaan PTK secara berkelanjutan | Mengirimkan guru-guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan profesi<br><br>Mengadakan pelatihan pengembangan keprofesian secara internal di sekolah<br><br>Mengevaluasi secara rutin kegiatan-kegiatan yang menjadi program kerja sekolah |

**Gambar 4.17. Simulasi Kartu *Organizational Balanced Scorecard* per Perspektif**

Hasil diskusi tentang Section Organizational *Balanced Scorecard* yang telah disetujui kemudian diselaraskan ke diskusi fokus grup di tingkat stakeholder pendidikan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh. Untuk membuat hasil perumusan perencanaan strategis lebih lengkap pada akhirnya, komite sekolah harus terlibat dalam fokus topik ini pada tahap ini. FGD akan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan SD Negeri Kota Banda Aceh serta menyelaraskan bagian OBSC dengan OBSC sekolah.

Tujuan, sasaran, peran utama, dan program kinerja milestone SD Negeri Kota Banda Aceh akan didasarkan pada perspektif yang dapat membantu menjalankan pendidikan dengan baik. Perspektif ini akan dimasukkan ke dalam Perencanaan Strategis selanjutnya.

Setelah disesuaikan, penggunaan total *scorecard* tersebut dapat dilihat dalam Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3. Perkiraan Resume Keselarasan *Scorecard* per Perspektif**

| Perspektif  |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Keuangan  | Masyarakat  | Proses Internal                                | Pengetahuan dan Pembelajaran                          |
| Peningkatan pendapatan PTK melalui kegiatan kewirausahaan mandiri sekolah | Minat calon peserta didik menjadi lebih meningkat | Penyelenggaraan pendidikan secara kompetitif   | Peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan |
| Pengelolaan anggaran secara akuntabel                                     | Pelayanan pendidikan yang optimal dan bermutu     | Kualitas pelaksanaan pendidikan dan pengajaran | Komitmen pendidik dan tenaga kependidikan             |
| Efisiensi dan efektifitas biaya   | Pendidikan yang mengarah pada                     | Kualitas lulusan                               | Pertumbuhan organisasi yang sehat dan kuat            |

| <b>Perspektif</b>  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Keuangan</b>  | <b>Masyarakat</b>   | <b>Proses Internal</b>  | <b>Pengetahuan dan Pembelajaran</b>   |
| <p>pengelolaan pendidikan</p> <p>Keseimbangan alokasi dana</p> | <p>pemberdayaan skill</p> <p>Sarana dan Prasarana memadai</p> | <p>Networking yang luas dengan membuka relasi menguntungkan sekolah pada masyarakat</p> | <p>Pengakuan masyarakat luas</p> <p>Tingkat inovasi dan program kerjasama</p> |

#### **4.1.5. Validasi Produk**

Peneliti kemudian menguji produk yang terdiri dari kartu tersebut melalui dua jenis penilaian. Sisi penggunaan kartu secara operasional disebut penilaian operasional, dan sisi keilmiahan produk pada konten dan fungsi secara teoretis disebut penilaian ahli.

Peneliti mengundang para profesional dengan pengalaman dalam menerapkan proses perencanaan strategik, baik sebagai pelaksana maupun assesor dalam proses akreditasi sekolah. Di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, peneliti mengundang lima pakar, yaitu Bapak Drs. Muhammad Igbal, M.Pd. (Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi, dan Pelaporan Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh), Bapak Sayuti, M.Pd. (Koordinator Pengawas Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh), Bapak Ilhamuddin, M.Pd. (Pengawas SD Negeri 61 Kota Banda Aceh), Ibu Ida Fazila, S.Pd. (Kepala SD Negeri 61 Kota Banda Aceh. Hasil validasi data melalui Focus Group Discussion disajikan dalam tabel 4.4.

Tabel 4.4. Pendapat Operational Judgement

| No | Nama                             | Pendapat  |
|----|----------------------------------|---|
| 1  | <b>Drs. Muhammad Igbal, M.Pd</b> | <p>Perumusan visi dan misi saja harus mengacu pada kepentingan atau visi misi Wali Kota (politik). Selain itu, sekolah harus mengacu pada Badan Nasional Standar Pendidikan untuk merumuskan tujuan pengelolaan sekolah.</p> <p>Usaha mensinkronisasi keinginan warga sekolah dengan <i>stake holder</i> sekolah melalui kartu <i>Balanced Scorecard</i> adalah upaya inovatif dengan penuh tantangan dalam bidang pendidikan khususnya unit sekolah.</p>   |
| 2  | <b>Bapak Sayuti, M.Pd</b>        | <p>Upaya yang dilakukan oleh peneliti patut diapresiasi, karena memang selama ini dokumen perencanaan strategik hanya digunakan untuk kepentingan administrasi akreditasi sehingga tidak menggambarkan keinginan warga sekolah, terlebih kaitannya dengan rasa memiliki warga sekolah terhadap program-program sekolah. Hal tersebut wajar karena warga sekolah tidak dilibatkan dalam penyusunan Rencana Strategik sekolah.</p> <p>Jika berhasil diterapkan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, maka sekolah ini akan menjadi satu-satunya SD di Kota Banda Aceh yang menyusun Perencanaan Strategik dengan benar termasuk berbantuan Kartu dalam <i>TPS</i>.</p> <p>Saya akan mengusulkan penggunaan kartu ini bagi sekolah-sekolah di Kota Banda Aceh terutama tingkat SD sehingga terlihat bagaimana seharusnya menyusun perencanaan strategis yang benar.</p> <p>Saran saya bagi nanti pelaksana di lapangan, bukan cuma keinginan PTK dalam aspek keuangan saja yang muncul, atau pada aspek pelayanan siswa dan pelatihan pengembangan diri saja yang muncul, namun juga aspek sarana dan prasarana sekolah harus kelihatan menjadi suatu kebutuhan PTK di sekolah, sehingga program-</p> |

| No | Nama                          | Pendapat  |
|----|-------------------------------|---|
|    |                               | <p>program sekolah nantinya akan mendorong sekolah untuk mengupayakan sarana dan prasarana yang kurang dalam kurun waktu 5 tahun.</p>   |
| 3  | <b>Bapak Ilhamuddin, M.Pd</b> | <p>Merujuk pada penjelasan peneliti, bisa saja dalam penerapan, validasi data dan perumusan penyusunan perencanaan strategik nantinya akan berlangsung dengan tenggang waktu yang lama. Namun saya pikir justru baik, memberikan pemahaman kepada PTK tentang perencanaan strategik merupakan hal yang masih langka dimiliki oleh setiap PTK.</p> <p>Jika saja guru mampu memahami pola perencanaan strategik dengan benar misalnya, maka kelak jika menjadi kepala sekolah, guru tersebut mampu menerapkannya di sekolah yang dia pimpin. Ini sangat penting sebagai bagian dari proses siklus pembelajaran sendiri yang ada pada <i>TPS</i>.</p> <p>Menyusun waktu perencanaan strategis selama satu semester pada saat masa perdauran perencanaan strategik kurun lima tahun tersebut cukup ideal bagi pemahaman saya. Mungkin peneliti perlu memberikan keterangan yang jelas tentang rentang waktu tersebut pada masing-masing tahapan di penerapan produknya nanti.</p> |
| 4  | <b>Ida Fazila, S.Pd</b>       | <p>Saya mengapresiasi upaya peneliti menjadikan sekolah kami sebagai tempat penelitian, sehingga kami memperoleh sesuatu yang baru dalam dunia pendidikan. Saya akui bahwa penyusunan perencanaan strategis yang berlangsung selama ini memang mengacu pada keinginan Badan Akreditasi Nasional untuk tingkat sekolah. Sehingga sinkronisasi visi, misi, tujuan, sasaran dan program kerja tidak dilakukan secara analisis yang kuat. Terlebih mengacu pada teori-teori akademis tentang penyusunan Renstra yang benar.</p> <p>Kartu ini sangat membantu sekolah untuk menjangkau keinginan warga sekolah sehingga bisa</p>   |

| No | Nama                   | Pendapat   |
|----|------------------------|--|
|    |                        | <p>diakomodir pada penyusunan program sekolah rentang waktu 5 tahun ke depan. Bagi saya ini sangat berguna, bukan itu saja, keberadaan kartu ini menjadi dokumentasi penting bagi sekolah untuk menanamkan rasa memiliki warga sekolah terhadap sekolah dan tanggung jawab warga sekolah bagi SD Negeri 61 Kota Banda Aceh terlebih jika kelak terjadi permasalahan berhentinya program di lapangan, pimpinan sekolah dapat mengkonfirmasi kembali PTK tersebut melalui kartu ini.</p> <p>Kami siap menerapkan <i>TPS</i> ini dalam menyusun Renstra di sekolah kami. Penyusunan kembali Renstra kami akan berlangsung tahun 2028 nanti, kami berharap 6 bulan sebelum penyusunan itu, peneliti dapat mendampingi SD Negeri 61 Kota Banda Aceh menyusun Perencanaan Strategik berbasis <i>TPS</i>.</p>   |
| 5  | <b>ibu Rukayah, SE</b> | <p>Perencanaan strategik di sekolah lazimnya membentuk tim dari sekolah kemudian mengambil acuan dari daerah untuk visi dan misi, lalu mengambil kerangka delapan standar Badan Nasional Standar Pendidikan, sehingga bisa tidak sinkron jika dibaca lebih lanjut. Belum lagi warga sekolah yang tidak mengetahui esensi dari renstra tersebut. Akibatnya warga sekolah selain tidak terlibat juga tidak merasa memiliki perkembangan dan program sekolah.</p> <p>Penggunaan <i>TPS</i> menurut saya merupakan suatu hal yang menarik dan layak untuk diimplementasi di sekolah kami. Saya dan para guru di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh sangat terbuka untuk dibimbing pelaksanaan penyusunan renstra yang benar, sekaligus jika ada peneliti lain yang ingin mengetahui aspek manfaat yang besar dari penggunaan <i>TPS</i> dalam penyusunan Perencanaan Strategik</p> |

Berdasarkan pendapat operational judgement di atas, peneliti memutuskan bahwa tidak ada yang perlu diubah dari segi tampilan, desain, atau fungsi. Semua

penilaian operasional mengapresiasi kartu yang dibuat oleh peneliti karena itu adalah tindakan kreatif. Bahkan diharapkan dapat digunakan saat menyusun perencanaan strategis berikutnya. Ini akan menjadi contoh bagi institusi pendidikan lain dalam pembuatan atau penyusunan dokumen rencana.

Meskipun masalah renstra sekolah berbeda dari renstra perusahaan, hal ini menjadi masalah karena ada peluang untuk menyinkronkan. Artinya, jika selama ini sekolah mempertimbangkan penyusunan visi dan misi sesuai dengan visi dan misi politis Bupati, maka visi dan misi sekolah hanya dapat dikolaborasikan dengan tujuan PTK agar visi dan misi sesuai dengan rencana pembangunan daerah yang ditetapkan Bupati. Kepala sekolah dapat menunjukkan keinginan kepentingan pembangunan daerah oleh bupati dalam Kartu Perimbangan Skor Organisasi Sekolah.

Namun, keselarasan visi, misi, dan tujuan sangat penting. Meskipun tujuan dapat dikaitkan dengan kerangka BNSP, mereka tetap merupakan hasil dari visi dan misi. Kerangka BNSP membantu menurunkan visi dan misi menjadi delapan standar pendidikan yang menjadi tujuan dari perencanaan strategik sekolah.

Selanjutnya, peneliti melanjutkan validasi data menggunakan pendapat ahli (akademisi) atau keputusan ahli. Untuk melakukan ini, peneliti mengundang lima pakar, yaitu Bapak Dr. Sariakin, S.Pd., M.Pd. (Pembimbing I), Bapak Dr. Syarfuni, M.Pd. (Pembimbing II), Bapak Dr. Drs. Musdiani, M.Pd. (Profesor), Bapak Dr. Akmaluddin, M.Pd. (Profesor), dan Ibu Zahrian Pertemuan diadakan di Gedung Pasca Sarjana Universitas Bina Bangsa Getsempena pada tanggal 7 Mei 2024, yang

dimulai pada pukul 10.00 WIB dan berakhir pada pukul 12.00 WIB. Hasil validasi data melalui Focus Group Discussion disajikan dalam Tabel 4.5.

**Tabel 4.5. Pendapat Expert Judgement**

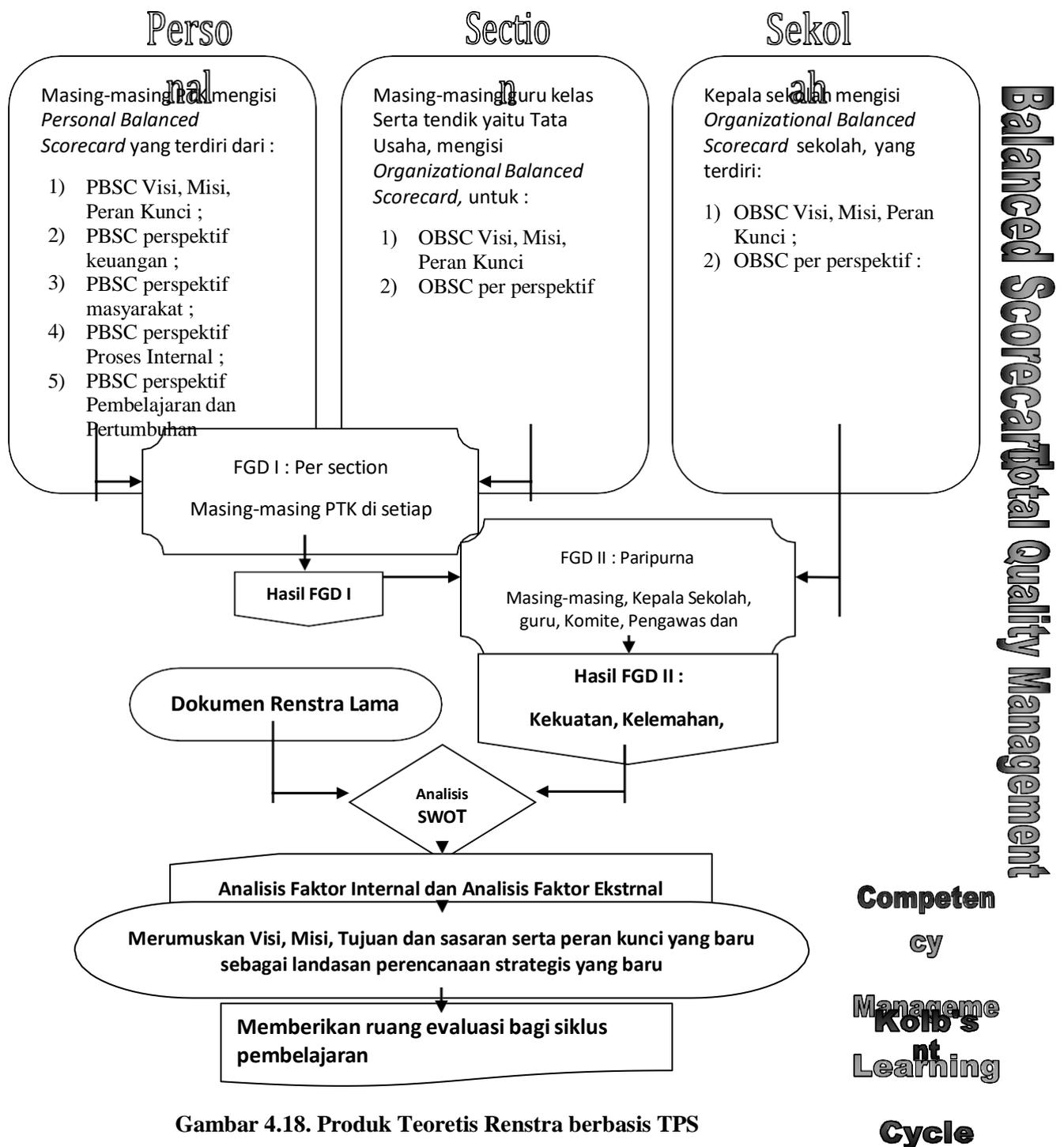
| No | Nama                         | Pendapat   |
|----|------------------------------|--|
| 1  | Dr. Sariakin, S.Pd.,<br>M.Pd | <p>Penelitian yang dilakukan oleh ibu Maulidiah dengan menggunakan metode <i>research and development</i> sudah memenuhi kaidah teoretis. Penemuan masalah yang diperoleh melalui partisipasi warga sekolah di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh serta dilakukan analisis <i>renstra</i> yang ada adalah sesuatu perolehan atau <i>define</i> masalah secara komprehensif.</p> <p>Lalu peneliti mendesain solusi permasalahan penyusunan <i>renstra</i> tersebut melalui pendekatan teoretik baru dalam dunia pendidikan yaitu <i>TPS</i> berupa kartu-kartu aspirasi yang menurut saya desainnya sudah memenuhi pola keinginan seluruh warga sekolah di suatu instansi pendidikan</p> <p>Penelitian ini membutuhkan pengembangan, peneliti melakukannya melalui <i>focus group discussion</i> baik dari segi operasional maupun pendapat ahli teoretis, sebagai bentuk <i>development</i> sekaligus validasi produk.</p> <p>Sebagai upaya <i>dissemination</i>, saya menyarankan agar peneliti memberikan kartu <i>Balanced Scorecard</i> dan proses penggunaan kartu tersebut ke SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, sehingga pada waktunya nanti dapat diimplementasi untuk penyusunan perencanaan strategik yang benar di sana.</p> |
| 2  | Dr. Syarfuni, M.Pd           | <p>Secara teoretik <i>TPS</i> memadukan antara (1) <i>Balanced Scorecard</i> yang di dalamnya terdiri dari <i>Personal Balanced Scorecard</i> dan <i>Organizational Balanced Scorecard</i>, (2) <i>Total Quality Management</i>, (3) <i>Competence Management</i> dan (4) <i>Kolb' Learning Cycle</i> .</p>  |

| No | Nama                    | Pendapat  |
|----|-------------------------|---|
|    |                         | Dalam desain perencanaan strategis baik dari segi penggunaan kartu maupun dari prosedurnya, peneliti harus <i>clear</i> memberikan tampilan bahwa ke empat unsur tersebut terpenuhi dalam produk maupun prosedurnya.  |
| 3  | Dr. Drs. Musdiani, M.Pd | Secara desain dan fungsi, peneliti perlu memberikan gambaran yang jelas tentang prosedur pengolahan data setelah data melalui kartu diambil. Karena tidak menggunakan data statistik, maka dalam forum FGD perlu melibatkan ahli yang mampu memberikan pandangan-pandangan ilmiah sehingga mampu melahirkan kekuatan, keterbatasan, peluang dan ancaman sebagai dasar melahirkan data untuk analisis faktor internal dan analisis faktor eksternal. |
| 4  | Dr. Akmaluddin, M.Pd    | Desain secara teoretik belum tergambar jelas jika hanya mengandalkan bagan. Saya menyarankan agar peneliti membuat diagram alur agar bisa dijadikan pedoman prosedur basis TPS pada penyusunan Renstra<br><br>Hasil dari FGD ke dua juga harus kelihatan jika dipadu dengan renstra lama akan menghasilkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dianalisis SWOT.  |
| 5  | Dr. Zahriani, M.Pd      | Pemilihan SD sebagai objek penelitian sesuatu yang sangat menarik, karena SD sesungguhnya pada dokumen akreditasi harus berbeda antara visi misi satu sekolah dengan sekolah lainnya.   |

Dari pendapat ahli di atas, peneliti memperbaiki produk terutama pada alur prosedur produk. Ini terlepas dari kenyataan bahwa, secara desain, skor kinerja total telah dimasukkan, termasuk skor untuk elemen *Balanced Scorecard*, seluruh PTK terlibat dalam aspek manajemen kualitas total, para stakeholder sekolah lebih

terlibat dalam aspek manajemen keterampilan, dan evaluasi berkala untuk elemen cycle belajar kolb.

Di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, diagram alur model perencanaan strategik berbasis TPS adalah sebagai berikut:



Gambar 4.18. Produk Teoretis Renstra berbasis TPS

Menurut hasil perancangan di atas, penelitian ini menemukan sembilan jenis kartu skor yang digunakan dalam penyusunan perencanaan strategik di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh. Prosedurnya digambarkan dalam diagram alur di atas, dengan masing-masing langkah mengandung elemen skor skor total kinerja.

#### **4.2. Pembahasan**

TPS terdiri dari tiga inti kekuatan yang saling bekerja sama: *Balanced Scorecard*, Total Quality Management, dan Competence Management. Diikuti oleh peningkatan, pengembangan, dan pembelajaran menggunakan teori Kolb's Learning Cycle. Sebagai bentuk dari gagasan manajemen mutu holistik, pola ini mulai marak digunakan pada perkantoran yang bergerak dibidang barang dan jasa. TPS menilai kinerja karyawan perusahaan selain meningkatkan tingkat perencanaan.

TPS masih sangat baru di dunia pendidikan, terutama dalam hal penyusunan perencanaan strategik. Oleh karena itu, peneliti berusaha membuat model TPS untuk membantu menyusun perencanaan strategik sekolah. Mereka berharap dokumen perencanaan strategik ini akan dapat digunakan dan diterapkan pada waktunya. Selain itu, dokumen perencanaan strategik sekolah harus dimiliki bersama oleh seluruh warga sekolah dan dapat dipertanggungjawabkan oleh pimpinan kepada seluruh warga sekolah.

Memang sulit untuk memasukkan inovasi baru ke dalam bagian pengelolaan pendidikan terkecil, sekolah. Ada banyak kepentingan yang berkaitan dengan sekolah, termasuk keinginan guru dan tenaga kependidikan serta pemangku jabatan

pemerintah daerah, serta kepentingan lokal. Karena penyusunan perencanaan seringkali tidak memenuhi keinginan warga sekolah, dan dokumen ini hanya digunakan untuk akreditasi sekolah yang assesornya tidak terlalu peduli apakah pola penyusunan renstra benar atau salah, sinkronisasi unsur-unsur renstra tidak penting di sekolah saat ini sepanjang semua komponen tertulis di dokumen renstra.

Tidak mudah memang memberikan suatu input yang baru di unit pengelolaan terkecil pendidikan yaitu sekolah, karena kepentingan berbagai pihak di sekolah cukup beragam, tidak hanya menyangkut keinginan pendidik dan tenaga kependidikan di instansi sekolah namun juga kepentingan pemangku jabatan pemerintah daerah, termasuk kepentingan yang khas dari penduduk lokal setempat.

Sehingga acap kali penyusunan perencanaan tidak mengakomodasi keinginan warga sekolah, terlebih dokumen ini hanya digunakan untuk keperluan akreditasi sekolah yang assesornya tidak terlalu peduli dengan pola penyusunan renstra benar atau salah, sinkronisasi unsur-unsur renstra bukanlah hal yang esensi saat ini terjadi di sekolah-sekolah sepanjang semua komponen tertulis di dokumen renstra.

Pengawas dan Kepala Sekolah di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh mengakui bahwa dokumen renstra yang telah disusun sebelumnya tidak memenuhi standar teori yang tepat dan tidak melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan warga sekolah lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa warga sekolah tidak terlibat dalam penyusunan renstra, dan mereka tidak memahami tujuan dan program sekolah yang tepat. Namun, untuk manajemen sekolah yang berkualitas, PTK harus terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah.

Perencanaan strategik di institusi pendidikan lebih banyak berkaitan dengan visi dan misi organisasi, terutama di Kota Banda Aceh, di mana hampir semua sekolah memiliki visi dan misi yang sama, dengan beberapa perubahan dalam redaksi. Visi dan misi SD tidak seharusnya sama.

Salah satu aspek manajemen berkualitas dalam manajemen sekolah adalah menggunakan TPS saat membuat perencanaan strategik. Dengan menggunakan *Personal Balanced Scorecard*, PTK bertanggung jawab untuk membangun dan memajukan sekolah serta menanamkan kebiasaan kepemimpinan yang bermanfaat bagi kepribadian yang tangguh. Organisasi *Balanced Scorecard* adalah tujuan penting bagi masing-masing bagian dan sekolah untuk menyelaraskan keinginan PTK di setiap kelas dan sekolah. Ini sangat penting untuk menjalankan program sekolah dengan baik, termasuk memastikan bahwa seluruh bagian dan PTK merasa memiliki dan bertanggung jawab atas program tersebut.

Peneliti berusaha melakukan inovasi di bidang pendidikan dengan menggunakan kartu skor aspirasi yang seimbang dan memasukkan elemen lain dari TPS ke dalam perencanaan strategik. Semoga ini bermanfaat untuk meningkatkan pendidikan, khususnya manajemen strategik sekolah berbasis mutu berkesinambungan.

Beberapa hambatan yang menghalangi peneliti dalam melakukan penelitian ini termasuk kurangnya pemahaman peneliti tentang TPS. Pada awalnya, sulit bagi peneliti untuk menemukan format skorcard yang cocok untuk diterapkan dalam perencanaan strategis, tetapi setelah membaca literatur sebelumnya, peneliti mulai memahami internalisasi TPS pada Renstra. Selain itu, peneliti harus menjelaskan

urgensi renstra sebelum membagikan angket pemahaman renstra kepada guru dan karyawan di S SD Negeri 61 Kota Banda Aceh karena keterlibatan warga sekolah dalam pembuatan rencana strategis sangat rendah. Selain itu, libur sekolah yang lama selama bulan Ramadhan dan Idul Fitri sebelumnya membuat penelitian agak vakum karena para peneliti hanya melakukan penelitian di tingkat sekolah.

Namun, meskipun ada hambatan, bantuan dari sekolah objek, Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh, khususnya Koordinator Pengawas dan Pengawas Pembina, serta Kasi Program, Evaluasi, dan Pelaporan, sangat membantu peneliti melakukan penelitian dengan baik. Ini termasuk partisipasi pihak-pihak tersebut di atas dalam diskusi fokus grup. Peneliti juga mendapatkan dukungan untuk penelitian ini dari dosen kapabel yang membantu mereka membuat keputusan ahli dalam diskusi fokus grup.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian dan pengembangan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

1. Renstra sekolah yang saat ini digunakan di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh tidak memenuhi semua kaidah teori penyusunan renstra dan tidak sinkronisasi antar unsur. Renstra belum dibuat oleh warga sekolah, sehingga mereka tidak mewakili manajemen pendidikan yang baik di sekolah.
2. Model teoretik yang digunakan untuk perencanaan strategik sekolah berbasis TPS menghasilkan sembilan jenis kartu skor yang melibatkan seluruh PTK untuk mengisi skor balanced personal dan organizational. Skor-skor ini kemudian dibahas pada tingkat guru kelas melalui Focus Group Discussion yang melibatkan pengawas sekolah, komite sekolah, dan korwas sekolah. Hasil Focus Group Discussion (FGD) akan menghasilkan elemen SWOT untuk dianalisis bersama dengan dokumen renstra lama. Ini akan menghasilkan Analisis Faktor Internal dan Analisis Faktor Eksternal. Analisis Faktor Eksternal akan membantu menentukan visi, misi, tujuan, sasaran, peran utama, strategi, dan program sekolah selama lima tahun.
3. Setelah validasi produk dari sudut pandang operasional dan teoritis, peneliti menerapkan model teoretik perencanaan strategis sekolah di SD Negeri 61 Kota

Banda Aceh. Pada tahun 2028, rencana SD Negeri 61 Kota Banda Aceh akan disusun dengan menggunakan model teoretik berbasis TPS.

## **5.2 Implikasi**

Dengan menggunakan TPS, kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan dapat bekerja sama dengan baik. Ini memungkinkan guru, tendik, dan kepala sekolah bekerja sama untuk mencapai hasil kerja terbaik untuk memajukan sekolah. Pada bidang jasa pendidikan, tujuan utama adalah kepuasan masyarakat, yaitu kepuasan peserta didik dan masyarakat yang ingin menyekolahkan anak-anak mereka di sekolah yang telah mencapai kemajuan dalam berbagai bidang dan tentunya meningkatkan kepercayaan masyarakat pada sekolah tersebut.

Untuk mencapai semua tujuan ini, TPS harus diterapkan sejak awal dan digunakan sebagai landasan dalam perencanaan strategik sekolah. Diharapkan bahwa penerapannya akan memungkinkan manajemen sekolah yang lebih baik dengan melibatkan guru dan tenaga kependidikan yang potensial untuk berpartisipasi aktif dalam memajukan program sekolah. Sekolah-sekolah ini telah menunjukkan kemajuan di berbagai bidang, seperti prestasi peserta didik,

## **5.2. Saran**

Setelah menyelesaikan penelitian dan validasi produk, para peneliti menyarankan hal-hal berikut:

1. Di SD Negeri 61 Kota Banda Aceh, produk model teoretik perencanaan strategis sekolah yang berbasis TPS dimaksudkan untuk membantu inovasi

manajemen berkualitas di sekolah, terutama dalam menyusun perencanaan strategis yang dimulai dari aspirasi di bawah atau PTK di suatu sekolah dan melibatkan seluruh warga sekolah.

2. Percobaan harus dilakukan untuk menerapkan model teoretik renstra berbasis TPS di sekolah untuk menyesuaikan keinginan siswa dan pengambil kebijakan sekolah, termasuk pemerintah daerah. Diharapkan bahwa penerapan ini akan menjadi alternatif cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, dimulai dengan perencanaan yang sempurna. Agar validitas produk ini benar-benar diuji, minimal 30 sekolah harus diuji di Banda Aceh. Dengan demikian, produk ini dapat dipatenkan sebagai barang yang sangat layak untuk digunakan lebih luas.
3. Model teoretik yang diciptakan oleh peneliti ini masih dapat digunakan oleh peneliti lain, seperti Penelitian Tindakan Sekolah, untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang perencanaan strategis sekolah. Model ini dapat diterapkan di sekolah lain atau bahkan dapat dikembangkan untuk institusi pendidikan selain SD dengan model yang dapat diubah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cipi Triatna. 2015. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abdul Muiz Lidinillah, Dindin. 2013. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Kemahasiswaan*. Bandung : UPI.
- Anwar Hasnun. 2015. Online. <http://www.bimakini.com/index.php/opini/item/2237-sekolah-yang-bermutu-catatan-untuk-kasek-dan-guru>
- Bryson, John M. 2017. *Perencanaan Strategis; Bagi Organisasi Sosial*. Terj. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Cahayani, Ati.. 2013. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Depdiknas. 2007. *Permendiknas RI No 19 Th. 2007 Tentang Standar Pengelolaan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta : Depdiknas.
- Echols, J dan Hassan Shadily. 2001. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Edward Sallis. 2015. *Total Quality Manajement In Education*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Edward Sallis. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*.Jogjakarta: IRCisoD.
- Fred R David. 2014. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati. 2015. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hani Handoko. 2013. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE.
- Huda, Miftahul. 2013. *Model-Model Pengajaran dan Pembelajaran: Isu-Isu Metodis Dan Paradigmatis*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Husaini Usman. 2006. *Manajemen Teori. Praktik. dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jerome S, Arcaro. 2016. *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Jiono. 2013. *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Joedoprawiro dan M. Moh. Rifai. 1996. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Departemen P dan K.
- LAN-RI. 2008. *Kajian Manajemen Strategik Modul Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II*. Pusat Pendidikan dan Pelatihan SPIMNAS Bidang Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara.
- Majid, Abdul. 2015. *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Kompetensi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mintzberg, Henry. 2014. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : McMillan. Inc.
- News Letter *Balanced Scorecard*. 2017. *Performance Measurement*. New York: BSC.
- Palan, R. 2017. *Competency Management*. Jakarta: PPM.
- Rampersad. H.K. 2016. *TPS: The Way to Personal Integrity and Organizational Effectiveness*. Jakarta : Gramedia.
- Robert S. Kaplan and David Norton. 2000. *Balanced Scorecard*. Terjemahan. Peter R. Yosi Pasla. Jakarta. Erlangga.
- Rochaety, Ety dkk. 2016. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rohiat. 2017. *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Sagala, Syaiful. 2017. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sahertian, P.A. 2013. *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Malang: IKIP Malang.
- Sanusi Uwes. 2019. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta : Logos Wacana Ilmu.
- Siswanto Sastrohadiwiryo. 2015. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soni Yuwono, dkk. 2014. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard. Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Sudarwan Danim. 2016. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Penyusun. 2014. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Tony Bush dan Mariannecoleman. 2016. *Leadership dan Strategic Management In Education Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. terj. Fahrurrozi. Yogyakarta:IRCISOD.
- Umiarso dan Imam Gojali. 2016. *Manajemen Mutu Sekolah*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Usman, Husaini. 2016. *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vincent Gaspersz. 2014. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Vincent Gaspersz. 2016. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yamin, Moh. 2015. *Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan*. Yogyakarta: DIVA Press.
- Zamroni. 2017. *Meningkatkan Mutu Sekolah*. Jakarta: PSAP Muhamadiyah.