**Balanced Score Card (BSC) dan Kembalian Pendidikan**

**Ade Ahmad Mubarok1, Wiwi Uswatiyah2\*, Iim Wasiman3, Uyun Supyan4**

**1STAIMA Bogor, Pesantren Modern As Shoheh Kaum**

**2IAI Nasional Laa Roiba Bogor**

**34Program Doktor Sekolah Pascasarjana UninusBandung**

\*Korespodensi: wi2uswatiyah@laaroiba.ac.id

***ABSTRACT***

*This study aims to analyze the balanced score card model in realizing quality schools, starting from strategies, implementation roadmaps, to measuring the success of quality schools. The research method used is an exploratory study to formulate the BSC concept in high school quality management. As a result, the strategy to improve the quality of education in high school starts from the formulation of the school's vision and mission, analysis of the internal and external environment with a SWOT analysis approach and BSC-based which produces information strengths, weaknesses, opportunities, and threats for high school. SMA targets and strategies are implemented properly so that the high school targets are in accordance with the vision and mission and the established strategies have been implemented properly according to the needs of the community. To ensure sustainable quality, the formulation of strategic management needs to be adapted to the dynamics of the development of the internal and external environment of the school concerned.*

***Keywords: balanced score card, strategic management, quality schools.***

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model balanced score card dalam mewujudkan sekolah berkualitas, mulai dari strategi, peta jalan penerapan, hingga mengukur keberhasilan sekolah bermutu. Metode penelitian yang digunakan adalah studi eksploratif untuk merumuskan konsep BSC dalam manajemen mutu sekolah menengah atas. Hasilnya, strategi peningkatan mutu pendidikan di SMA dimulai dari perumusan visi dan misi sekolah, analaisis lingkungan internal dan eksternal dengan pendekatan analisis SWOT dan berbasis BSC yang menghasilkan informasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman sekolah menengah atas. Tujuan sasaran dan strategi SMA dilaksanakan dengan baik sehingga tujuan, sasaran sekolah menengah atas sudah sesuai dengan visi dan misi dan strategi yang ditetapkan sudah terlaksana dengan baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Untuk menjamin mutu yang berkelanjutan, formulasi manajemen strategis perlu disesuaikan dengan dinamika perkembangan lingkungan internal dan eksternal sekolah terkait.

**Kata Kunci: balanced score card, manajemen strategis, sekolah berkualitas**

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada lembaga pendidikan secara jangka panjang atau *sustainable* termasuk dari segi profit yang stabil.

Manajemen strategis yaitu terdiri dari analisis, keputusan dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetatif.

Pendidikan sedang menjadi perhatian semua komponen bangsa, Begitu pula persaingan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat menuntut sekolah berpikir kreatif, inovatif dan responsif dalam mempertahankan dan mengembangkan sekolahnya. Perubahan mendasar telah dilakukan dengan mengubah konsitusi,undang-undang sistem sistem pendidikan nomor 02 tahun 1989 menjadi no 20 tahun 2003, di ikuti peraturan nomor 32 tahun 2013 tentang standar nasional pendidikan.

Acuan teknis Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum negara kesatuan Republik Indonesia, dengan lingkup terdiri 8 standar yaitu meliputi : standar isi, standar proses, standar kompetensi kelulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.

Undang-undang sisdiknas tentang pendidik dan tenaga kependidikan pasal 39 yaitu :

* 1. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan dan satuan pendidik.
  2. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajran, melakukan bimbingan dan pelatihan,serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama menjadi pendidik pada perguruan tinggi.

Kunci sukses yang harus dimiliki dan sekaligus merupakan daya saing yang efektif adalah mutu/kualitas. siapapun yang memiliki kualiatas maka peluang untuk dapat menjadi pemenang akan sangat terbuka. oleh karena itu pendidikan harus di kelola dengan manajemen yang strategik agar dapat memilih diantara banyak manajemen yang baik untuk menghasilkan suatu manajemen yang paling baik untuk mencapai mutu pendidikan.

Manajemen Strategis adalah suatu seni (keterampilan), teknik, dan ilmu meremuskan, mengimplemetasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbegai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan *internal* dan *eksternal*, yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. (Akdon, 2013:5)

Evaluasi strategik adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Evaluasi merupakan penilaian terhadap kinerja dan merupakan perbandingan hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnnya.

Peningkatan mutu pendidikan selalu menjadi prioritas Sekolah Menengah Atas (SMA) , baik peningkatan secara kualitas ataupun secara kuantitas. Hal ini disebabkan karena adanya dorongan kuat dari pengelola sekolah untuk mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain yang lebih dulu berdiri dan selalu berlomba dalam meningkatnya kualitas sekolahnya. Faktor lainya adalah adanya tuntutan masyarakat yang mendambakan adanya sekolah yang berbasis pendidikan menengah yang tidak jauh dari tempat tinggal warga sekitar, sehingga tidak menyulitkan pendidikan anak-anaknya.

Implementasi manajemen strategis merupakan kunci keberhasilan sekolah . Hal ini disebabkan karena pada tahap formulasi strategis dapat mengantisipasi dinamika perubahan-perubahan dimasa depan. Mengingat bahwa suatu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah- ubah. Melalui perencanaan strategis inilah dapat dirumuskan suatu strategi agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitanya makin lama makin tinggi. Sehingga tujuan dan berbagai sasaranya dapat tercapainya dengan hasil yang memuaskan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di SMA , untuk mendeskripsikan bagaimana manajemen strategis pada SMA dalam mewujudkan sekolah bermutu, dengan menggunakan manajemen strategik berbasis Balance Scored Card (BSC) tersebut. Maka dirumuskan judul penelitian “Implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan SMA Bermutu Berbasis BSC.”

Berdasarkan prasurvey implemetasi manajemen strategi di diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 1 Formulasi Strategi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Kompenen formulasi Strategi** | **Keterangan** | |
| **Ada Tidak** | |
| 1 | Visi dan Misi |  |  |
| 2 | Pencermatan lingkungan internal dan eksternal, kesimpulan analisis  faktor internal dan eksternal |  |  |
| 3 | Analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan |  |  |
| 4 | Penetapan tujuan,sasaran, dan  strategi (perencanaan strategis) |  |  |

**Rumusan Masalah**

Dengan adanya konsep pengukuran kinerja secara komprehensif, Balanced Scorecard telah diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan budaya organisasi termasuk pada implementasi manajemen berbasis sekolah.Model Balanced Scorecard yang ditemukan oleh Robert Kaplan dan David Norton menerjemahkan misi dan strategi sekolah ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan di mana sekolah diharapkan dapat memberikan layanan pendidikan yang lebih baik kepada masyarakat, perspektif pelanggan di mana sekolah diharapkan dapat memberdayakan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi penilaian kinerja sekolah, perspektif proses internal dimana sekolah diharapkan dapat memberikan hasil sesuai dengan program dan kegiatan yang telah direncanakan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di mana sekolah diharapkan dapat meningkatkan dan menciptakan nilai.Berdasarkan latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana strategi mewujudkan SMA bermutu dalam persfektif BSC. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi mewujudkan SMA bermutu berbasis BSC, bagaimana penerapan peta strategi BSC serta mengukur keberhasilan sekolah bermutu di SMA berbasis BSC ?

**TINJAUAN PUSTAKA**

**Manajemen Strategis**

* 1. **Pengertian Manajemen Strategis**

Manajemen berasal dari to manage yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalaui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen.Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang di inginkan.

Wheelen dan Hunger menjelaskan bahwa “Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.” (Hasibuan, 2013:1) Bila definisi ini dikaitkan dengan terminology manajemen ,maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai “Proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis sekolah dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. (Sholihin, 2012:64)

Menurut Hasibuan, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas, perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahan.

Perlu disadari bahwa strategi yang dijalankan oleh suatu organisasi adalah sekumpulan komitmen atau tindakan atau aksi yang terkordinasi, untuk mengusahakan atau mengelola kompetensi dan sekaligus guna mendapatkan keunggulan bersaing organisasi. Strategi sering pula dikaitkan dengan upaya pengintegrasian dan pengalokasikan sumber-sumber daya, dan kompetensi organisasi,agar dapat memperoleh keberhasilan didalam lingkungan eksternalnya yang selalu berubah.

Lebih lanjut. Pengertian manajemen strategis diungkapkan oleh Daft yakni seperangakat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk memformulasikan dan mengimplemtasikan startegi-strategi yang berdaya saing tinggi dan susuai bagi perusahaan dan lingkunganya untuk meraih sasaran organisasi.

Pengertian Manajemen strategis secara lengkap dijabarkan oleh Kusnadi, Dalam pengantar Manajemen Strategis menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah suatu seni (keterampilan), teknik dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu di pengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai yang diharapkan.

Dalam Konteks pendidikan, pengertian manajemen strategis lebih luas di kemukakan oleh Nawawi, menurutnya manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategic) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh disebut (VISI) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimilasi pencapain tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dilakukan melalui proses pengamatan keadaan saat ini,menentukan dan merumuskan kinerja masa depan, kemudia mengimplemetasikan dan mengevaluasi untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi.Model Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan sesuatu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi merupakan proses penetapan tujuan organisasi,pengemabangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

* 1. **Proses Manajemen Strategis**

Ilmu manajemen strategis dalam dunia pendidikan, pada dasarnya merupakan pengembangan dari implementasi manajemen strategi yang telah dikembangkan dan dirasakan keberhasilannya pada dunia usaha. Adapun proses manajemen strategi dalam ranah perusahaan diungkapkan oleh Siagian melalui 12 tahapan sebagai berikut : (1) Perumusan misi organisasi ; (2) Penentuan profil organisasi; (3) Analisis dan pilihan strategi; (4) Penetapan sasaran jangka panjang; (5) penetuan strategi induk; (6) penentuan strategi operasional; (7) penentuan sasaran jangka pendek,seperti sasaran tahunan; (8) perumusan kebijakan; (9) pelembagaan strategi; (10) penciptaan sistem pengawasan; (11) penciptaan sistem penilain; dan (12) penciptaan sistem umpan balik.37 Sejalan dengan hal tersebut, Wheelen dan Hunger dalam Solihin menyebutkan bahwa model manajemen strategis yang digunakan dalam sebuah lembaga sekolahan terdiri dari elemen yang meliputi: formulasi strategi, implementasi strategis, evaluasi sstrategi,

.

Berdasarkan Teori Siagian dan Wheelen tersebut, penulis melihat terdapat kesamaan pada masing-masing tahapan. penulis menyimpulkan bahwa pada intinya,proses manajemen strategi dalam ranah lembaga sekolah mencakup: (1) perumusan strategi;(2) pengimplementasian strategi; dan (3) evaluasi strategi.

Sagala menegaskan bahwa dalam konteks pendidikan proses manajemen strategi setidaknya meliputi : (1) formulasi visi dan misi SMA; (2) tujuan dan target SMA; (3) penentuan strategi organisasi SMA; (4) implementasi strategi organisasi SMA; dan (5) analisis SWOT secara cermat dan akurat.39

Jadi dapat ditarik kesimpulkan diatas bahwa konteks pendidikan proses manajemen strategi setidanya memiliki 5 kompenen dalam pelaksanaan evaluasi dalam melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

**Implementasi Manajemen Strategis**

Mengacu pada teori-teori proses manajemen strategis yang telah dijelaskan, penulis menyimpulkan bahwa proses manajemen strategis setidaknya mencakup tiga hal, yakni : (1) perumusan strategi atau bisa disebut dengan formulasi strategi; (2) implementasi strategi; dan (3) evaluasi strategi.

Formulasi strategi meliputi perumusan visi dan misi, pencermatan lingkungan *Internal* dan *Eksternal* ; kesimpulan analisis faktor *Internal* dan *Eksternal*, analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan,penetapan tujuan, sasaran dan strategi (perencanaan strategis). Implementasi strategi meliputi : rencana program dan kegiatan, penganggaran (alokasi biaya), sistem pelaksanaan, pemantauan. Sedangkan evaluasi strategi meliputi : pengukuran dan evaluasi kinerja pelapor dan pertanggung jawaban.

Menurut Sedarmayanti, tahap formulasi dimulai dengan perumusan visi misi dan nilai. Kemudian dilanjutkan dengan menganalisis/melakukan pencermatan lingkungan *Internal* dan *Eksternal*, analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan,serta terakhir melekaukan penetapan tujuan, sasaran dan strategi.

* 1. Perumusan Visi dan Misi

Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan *internal* dan kehandalan inti seluruh organisasi. Menurut Jamal Ma‟mur Asmani merupakan idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi.40 Selanjutnya untuk mengetahui visi yang baik Danin mengungkapkan beberapa indikator visi yang baik sebagai berikut: mampu merangsang kreativitas, menumbuhkan bersamaan dan pencarian kolektif, dapat mereduksi setiap egoistik-individual atau egoistik- unit ke format berpikir kolegialitas dan berkerja dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain; mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat dalam aneka perbedaan pada diri kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan anggota komite sekolah, serta mampu merangsang seluruh anggota, dari yang hanya bekerja secara proforma ke kinerja riel yang bermaslahat, efektif, efesien dengan akuntabilitas tertentu.41

Misi merupakan terjemahan dari visi yang berisi program-program jangka pendek, menegah dan panjang. Misi merupakan penjabaran tujuan yang dicapai dalam kurun waktu tertentu, serta digunakan sebagai program pokok SMA. Komariah dan Triatna menyebutkan ciri-ciri sebagai berikut :

1. Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum tentang niat organisasi yang berlaku untuk kurun waktu panjang.
2. Mencakup filsafat yang dianut dan digunakan organisasi.
3. Secara implisit menggambarkan citra yang hendak di proyeksi ke masyarakat luas.
4. Merupakan pencerminan jati diri yang di ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara.
5. Menunjukan produksi yang menjadi andalan
6. Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang di upayakan untuk memuaskan para pelanggan.

Misi SMA berjalan dengan baik mengindikasikan kepemimpinan di sekolah berjalan baik pula. Kepemimpinan yang baik tersebut mengindikasikan bahwa manajemen persekolahan telah berfungsi sebagimana mestinya. Siklus ini harus dijaga mobilitas dan kontinuitasnya tersebut. Unsur yang paling bertanggung jawab dalam menjaga mobilitas dan kontinuites tersebut, baik secara vertiakal maupun horizontal adalah kepala SMA. Berdasarkan hal tersebut kepala SMA harus melaksanakan fungsinya dengan baik. Fungsi-fungsi kepala SMA sebagai manajer adalah seperti perencanaan, pengorganisasian, Pelaksanaan kegiatan,dan juga melakukan evaluasi.

* 1. Analisis Lingkungan *Internal*

Analisis lingkungan merupakan serangkain gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan *internal* dan *eksternal*,lingkungan internal meliputi variabel kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi.

Lingkungan internal, memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi yang dapat dikelola manajemen meliputi :

* + 1. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personilnya.
    2. Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
    3. Sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil dalam tingkat pemberdayaan sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusia.
    4. Biaya operasional berikut sumber dananya.
    5. Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasinyang sudah ada,maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal prganisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.45

Proses melakukan analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengumpulkan dan memadukan informasi manajemen, pemasaran, keungan/ akuntasi, produksi/operas, penelitian dan pengembangan, serta operasi sistem informasi manajemen organisasi.

* 1. Analisis Lingkungan *Eksternal*

Lingkungan eksternal memiliki dua variabel yakni peluang (*opportunity*) Dan ancaman (*threats*) dan terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan sosial. Lebih lanjut,Siagian membagi lingkungan *eksternal* dekat dan *eksternal* jauh.

Lingkungan *eksternal* dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak kegiatan-kegiatan operasional organisasi seperti sebagai kekuatan kondisi dalam lingkup dimana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya.Sedangkan lingkungan eksteranal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanaan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas secara tidak langsung mempegaruhi keguatan operasional organisasi.

Dari kedua analisis ini dapat diperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi dan kondisi organisasi dari berbagai aspek, internal dan eksternal dengan bertolak dari hasil telah situasi dan kondisi serta dikaitkan dengan visi dan misi SMA.

Tujuan analisis lingkungan untuk dapat memenuhi lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan sehingga dalam penciptaan analisis dan pilihan strategi akan tepat sasaran.

Analisis lingkungan dilakukan dengan mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Menurut Wheelen and Hunger dalam Solihin salah satu alat analisis situasional yang paling bertahun lama dan banyak digunakan oleh perusahaan dalam melakukan formulasi strategi adalah analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT adalah identifikasi *distinctive competencies* perusahaan berasal dari sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan serta sejumlah peluang yang selama ini belum dimanfaatkan perusahaan, misalnya akibat adanya kekurangan dalam kemampuan internal perusahan.

Adapun Analisis SWOT tersebut meliputi :

1. Kekuatan (*strength*) adalah sesuata kondisi dimana internal organisasi mampu melakukan semua tugasnya secara sangat baik.
2. Kelemahan (*weakness*) adalah kondisi dimana internal organisasi kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik di karenakan sarana dan prasarananya kurang mencukupi.
3. Peluang (*opportunity*) adalah suatu potensi menguntungkan yang dapat diraih oleh organisasi yang masih belum dikuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak atau lingkungan eksternal.
4. Ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan dimana organisasi mengalami kesulitan yang disebabkan oleh faktor lain yang tidak lain adalah lingkungan eksternal, yang jika dibiarkan maka organisasi akan mengalami kesulitan dikemudian hari.

Untuk dapat membagun strategi yang mempertimbangkan hasil dari analisis SWOT, dibagunlah TOWS Matriks. TOWS Matriks (TOWS hanya kebalikan atau kata lain dalam ungkapan SWOT) mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh dapat digambarkan melalui empat set alternative strategi.

Pada table berikut dijelaskan TOWS Matriks secara singkat :

**Tabel 3 Matriks TOWS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **STRENGTHS (S)** | **WEAKNESS (W)** |
| **OPPORTUNITIES (O)** | SO Strategis | WO Strategis |
| **THEREATS (T)** | ST Strategis | WT Strategis |

Sumber: dikutip dari Ismail Solihin, Manajemen Strategik, (Bandung: Erlangga, 2012), h 170

Keterangan :

1. S-O Strategi : Mengejar peluang dengan menggunakan kekuatan yang ada.
2. W-O Strategi : Mengatasi kelemahan untuk mengejar peluang.
3. S-T Strategi : Menggunakan kekuatan untuk mengatasi/mengurangi dampak dari ancaman.
4. W-T Strategi : Menghilangkan atau mengurangi kelemahan agar tidak rentan terhadap ancaman.

Dari hasil komposisi diatas akan diperoleh banyak kemungkinan strategi yang dapat dilakukan SMA. SMA harus berani memilih beberapa strategi yang kritikal dan memberikan dampak terbesar bagi kemajuan SMA. SMA harus mempertimbangkan pemilihan kemajuan SMA harus mempertimbangkan pemilihan strategi yang sesuai dengan nilai-nilai SMA dan tanggung jawab SMA terhadap lingkungan sekitar. Dengan mempertimbangkan hal-hal diatas, maka akan diperoleh strategi yang diterima oleh warga SMA dan masyarakat sekitar.

* 1. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan

Strategi adalah pedoman atau aturan bagaimana memanfatkan sumber daya yang terbatas, dengan terus menerus secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan faktor lingkungan internal dan eksternal.

Analisis pilihan strategi dapat dilakukan setelah mengidentifikasi lingkungan strategi, berupa analisis SWOT. Selanjutnya dilakukan penyimpulan hasil dari analisis SWOT ini berupa kesimpulan analisis faktor internal (KAFI) dan dan kesimpulan analisis faktor eksternal (KAFE). Melalui KAFI dan KAFE inilah, dapat dibuat matriks SWOT (TOWS) dalam rangka menetukan asumsi (alternatif) strategi atau lebih lanjut disebut matriks KAFI VS KAFE. Rangkaian pilihan strategi yang di dapat dari matriks KAFI VS KAFE dimasukan ke dalam sebuah matriks yang dinamakan “Matriks penetapan urutan Asumsi pilihan strategi” dengan diberi pembobotan sesuai dengan faktor keterkaitan atau kedekatan dengan visi, misi dan nilai yang diyakini organisasi.

Strategi pencermatan lingkungan internal (PLI), pencermatan lingkungan (Eksternal) terhadap KAFI dan KAFE akan menghasilkan faktor kunci keberhasilan (FKK). Secara ringkas, rangakain tahapan proses ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Analisis SWOT terhadap KAFI dan KAFE untuk menghasilkan asusmi strategi.
2. Penetapan urutan asumsi strategi dan pilihan strategi dengan mengadakan pembobotan berdasar tingkat keterkaitan masing-masing asumsi strategi dengan visi, misi dan nilai (Analisis Strategi dan Pilihan (ASAP) atau *Analysis and Choice*).
3. Hasil analisis berupa urutan asumsi pilihan strategi dan dipilih 4-7 asumsi strategi untuk ditetapkan sebagai faktor kunci keberhasilan.

Faktor kunci keberhasilan adalah faktor-faktor yang sangat mempengaruhi dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian misi dan visi secara efektif dan efisien. Liputan faktor kunci keberhasilan cukup luas dan sangat mempengaruhi tingkah keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan misinya. Faktor keberhasilannya sangat berpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi secara efektif dan efisien. FKK sangat membantu pengembangan perencanaan strategi, agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan. FKK dapat dijadikan jembatan antara misi dengan tujuan organisasi.

* 1. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi

Perumusan tujuan biasanya hanya dua/tiga butir untuk faktor FKK (Faktor Kunci Keberhasilan), sehingga memberi ukuran lebih spesifik dan akuntabel. Tujuan mencerminkan pernyataan kondisiyang diinginkan bukan merupakan proses/aktivitas. Untuk merumuskan tujuan yang baik perlu didasarkan pada FKK yang dihasilkan dari analisis lingkungan strategi dengan mengkaji relevansinya dengan misi organisasi.

Menurut Akdon, pencapaian tujuan dapat menjadi tolak ukur untuk menilai kinerja organisasi. Tujuan mempunyai kriteria sebagai berikut :

1. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
2. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontrubusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
3. Tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu.
4. Tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategic hasil yang diinginkan telah tercapai.
5. Tujuan Biasanya secara relative erjangka panjang, yaitu sekurang kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun tetap disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi.
6. Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
7. Tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang di inginkan.
8. Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi.
9. Tujuan harus menantang, namun realitas dan dapat dicapai.

Sementara itu, sasaran merupakangambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran organisasi merupakan kegiatan integral,tak terpisahkan dari sebuah proses perencanaan strategis. Sasaran fokusnya pada *action,*yaitu kegiatan yang bersifat spesifik,terperinci dapat diukur dan dapat diwujudkan. Sasaran harus menyatakan alokasi anggaran/ sumber yang akan mendukung pelaksanaan kegiatan.

Indikator sasaran meliputi :

* 1. Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dalam kurun waktu rencana strategi.
  2. Ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran organisasi.
  3. Menjadi patokan penilai keberhasilan /kegagalan penyelenggaran pemerintahan dalam mencapai misi dan visi organisasi.

Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang di inginkan waktu yang akan datang. Strategi organisasi mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya.

Rencana Strategis meliputi penetapan tujuan, sasaran dan strategi organisasi yang berisi kebijakan dan program (pada saatnya akan dioperasionalkan dalam bentuk kegiatan pada rencana kerja tahunan). Rencana strategi merupakan kelanjutan dari faktor kunci keberhasilan,dimana setiap FKK akan memandu penetapan tujuan dan setiap tujuan dirinci menjadi beberapa sasaran dan masing- masing sasaran memiliki beberapa strategi yang dituangkan dalam kebijakan dan program.

Komponen dalam rencana strategi paling tidak terdiri dari visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi. Rencana strategi meliputi keseluruhan kegiatan proses perencanaan strategi dari visi, misi, nila- nilai sampai menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi yang berisi kebijakan dan program. Dari hasil analisis lingkungan strategi diperoleh rumusan faktor keberhasilan (FKK). Setiap FKK dirinci lebih lanjut menjadi beberapa sasaran dan masing-masing sasaran memiliki beberapa strategi yang akan dituangkan dalam kebijakan dan program.

**Mutu Pendidikan**

**Pengertian Mutu Pendidikan**

Definisi Konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakeristik langsung dari suatu produk seperti : performansi (*Perpomance*), keandalan, (*realibility*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*) dan sebagainya.

Dalam “proses pendidikan” yang bermutu terlibat sebagai input,seperti : bahan ajar, (kongnitif, afektif, atau psikomotorik) metodelogi (bervariasi sesuai kemampuan guru), Sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Mutu dalam konteks “hasil pendidikan “ mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa hasil test kemampuan akademis, dibidang olah raga seni dan keterampilan tambahan tertentu. Mutu dalam artian hasil (output) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah dan, harus jelas target yang akan dcapai untuk setiap tahun. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil (output) yang ingin dicapai.

Proses pendidikan dikatakan bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan adminitrasi dan sarana prsarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.

**Manajemen strategik berbasis BSC**

Balanced Scorecard merupakan metode yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. Pada awalnya, Balanced Scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya diukur dari perspektif keuangan. Akibatnya, fokus perhatian eksekutif hanya dicurahkan untuk meningkatkan kinerja keuangan sehingga mereka cenderung mengabaikan kinerja non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan efektivitas biaya yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa, pemberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk atau jasa guna mencapai kepuasan pelanggan. Seiring berjalannya waktu, Balanced Scorecard dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana komunikasi antar unit dalam suatu organisasi.

Balanced Scorecard juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi yang berfokus pada strategi (LAN-RI, 2008).Dewasa ini, Balanced Scorecard tidak hanya diterapkan dalam dunia bisnis, tetapi juga kalangan pemerintahan. Pemerintah yang memiliki fungsi pelayanan publik sudah menggunakan konsep Balanced Scorecard guna membantu melakukan pengukuran kinerjanya. Seperti dikemukakan oleh Gaspersz (2002) bahwa aparatur pemerintah merupakan orang-orang yang dipercaya serta diberikan mandat oleh negara dan rakyat untuk mengelola pemerintahannya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, efektifitas kinerjanya harus diukur berdasarkan sejauh mana kemampuan pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Efektifitas kinerja tersebut dapat diukur dengan menggunakan kriteria peningkatan pendidikan, pelayanan kesehatan, pendapatan ekonomi, keamanan lingkungan, dan lain-lain.

Jika diadaptasi ke dalam dunia pendidikan, menurut Yuwono (2002), aspek-aspek yang diukur dalam manajemen kinerja sekolah dengan pendekatan Balanced Scorecard meliputi empat perspektif, antara lain:

1. **Perspektif Keuangan.**

Dalam perspektif keuangan, pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tiga tahapan siklus kehidupan sekolah, yaitu antara lain: (a) growth, yaitu siklus kehidupan sekolah yang memiliki potensi pertumbuhan sekolah terbaik, (b) sustaint, yaitu siklus kehidupan sekolah yang memiliki tingkat pengembalian sekolah terbaik dengan sasaran keuangan sekolah diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi pendidikan, serta (c) harvest, yaitu siklus kehidupan sekolah di mana sekolah benar-benar memanen/menuai hasil investasinya dengan sasaran keuangan sekolah diarahkan untuk memaksimalkan arus kas masuk sekolah dan pengurangan modal kerja sekolah.

1. **Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan, ada dua kelompok pengukuran yang harus dilakukan oleh sekolah, yaitu sebagai berikut:

1. Customer core measurement, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, antara lain: (1) market share, yang mengukur bagian yang dikuasai oleh sekolah atas keseluruhan pasar jasa pendidikan yang ada, yang meliputi jumlah pelanggan jasa pendidikan, jumlah penjualan jasa pendidikan, dan volume penjualan jasa pendidikan; (2) customer retention, yang mengukur ting-kat di mana sekolah dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan jasa pendidikan; (3) customer acquisition, yang mengukur tingkat di mana suatu unit usaha sekolah dapat menarik pelanggan jasa pendidikan yang baru atau memenangkan kompetisi pendidikan atas sekolah pe-saingnya; (4) customer satisfaction, yang mengukur tingkat kepuasan pelanggan jasa pendidikan terkait dengan kriteria kinerja sekolah dalam value proposition sekolah; serta (5) customer profit-ability, yang mengukur pendapatan bersih sekolah dari seorang pelanggan jasa pendidikan atau segmen pasar jasa pendidikan setelah dikurangi dengan biaya-biaya khusus yang dibutuhkan oleh sekolah agar dapat mendukung pelanggan jasa pendidikan tersebut.
2. Customer value proposition, yaitu pemicu kinerja sekolah yang terdapat pada core value proposi-tion sekolah yang didasarkan pada atribut-atribut sebagai berikut: (1) product/service attributes, yang mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan jasa pendidikan atas produk jasa pendidi-kan yang ditawarkan oleh sekolah; (2) customer relationship, yang menyangkut perasaan pelang-gan jasa pendidikan terhadap proses pembelian produk jasa pendidikan yang ditawarkan oleh sekolah; serta (3) image and reputation, yaitu faktor-faktor tidak berwujud yang berfungsi untuk membangun citra dan reputasi sekolah melalui periklanan jasa pendidikan dan menjaga kualitas jasa pendidikan
3. **Perspektif Proses Internal**

Dalam perspektif proses internal, sekolah perlu melakukan analisis rantai nilai (value chain analysis). Scorecard memungkinkan kepala sekolah untuk mengetahui seberapa baik sekolah mereka berjalan dan apakah produk jasa pendidikan mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan jasa pendidikan. Dalam perspektif proses internal, proses inovasi pendidikan dimasukkan ke dalam proses internal. Proses inovasi pendidikan dilakukan dengan tujuan untuk memahami kebutuhan pelanggan jasa pendidikan dan menciptakan produk jasa pendidikan yang mereka butuhkan

1. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sekolah melakukan pengukuran kinerja berdasarkan faktor SDM, sistem, dan prosedur organisasi sekolah yang merupakan fondasi keberhasilan knowledge worker organization dengan tolak ukur: (a) employees capability, yaitu bagaimana karyawan sekolah menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi sekolah, (b) information system capabil-ity, yaitu kemampuan sistem informasi pendidikan yang dibutuhkan oleh seluruh tingkat manajemen sekolah dan karyawan sekolah, (c) motivation empowerment and alignment, yang menjamin adanya proses pendidikan yang berkesinambungan terhadap upaya memberikan motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi karyawan sekolah.

Dalam manajemen sekolah, Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan sekolah harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua orang di seluruh tingkat manajemen sekolah. Balanced Scorecard lebih dari sekadar sistem pengukuran taktis atau operasional sekolah. Sekolah yang inovatif dapat menggunakan Scorecard sebagai sistem manajemen strategis guna mengelola strategi sekolah jangka panjang. Sekolah menggunakan fokus pengukuran Scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen sekolah yang penting, antara lain: (1) memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi sekolah; (2) mengkomunikasikan serta mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis sekolah; (3) merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis sekolah; dan (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis sekolah (Sagala, 2007).

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif yang dilaksanakan dengan mengumpulkan data yang diperoleh dari dokumentasi, observasi dan wawancara. Observasi dilakukan dalam beberapa kali kesempatan, sedangkan wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, guru kelas, dan operator. Untuk mengecek keabsahan data yang diperoleh dilakukan triangulasi.

Sugiyono (2011) menyebutkan, metode penelitian kualitatif disebut juga metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah, dan peneliti sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitiannya lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. Kendati demikian, hasil penelitian kualitatif dapat diterapkan di tempat lain jika tempat itu tidak jauh berbeda dengan tempat penelitian.

**PEMBAHASAN**

1. **Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Mutu Pendidikan**

**1. Perencanaan Mutu Pendidikan**

Perencanaan adalah sesuatu yang penting sebelum melakukan sesuatu yang lain. Dengan demikian suatu kerja akan berantakan dan tidak terarah jika tidak ada perencanaan yang matang,perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan member pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.

Menurut Usman(2012:66) perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dalam perencanaan mengandung beberapa unsure, diantaranya sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses hasil yang ingin dicapai dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

Menurut John R. Schemerhorn (2010:17) adalah *process of setting objectives and determining what should be done to accomplished* (proses penetapan tujuan dan hal yang sebaiknya dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut).

Jadi demikian penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penetuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Perencanaan mutu sebagai proses penyususnan langkah-langkah kegiatan menyeluruh secara sistematis, rasional, dan berjangka panjang berdasarkan visi,misi dan prinsip tertentu untuk memenuhi kebutuhan mendasar dan menyeluruh para pelanggan pendidikan.

Menurut Asnawir dalam U. Saefulloh (2012:218) yang menyatakan bahwa langkah-langkah dalam perencanaan meliputi :

* + 1. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai.
    2. Meneliti masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan.
    3. Masalah atau informasi yang diperlukan.
    4. Menentukan tahapan-tahapan atau rangakaian tindakan.
    5. Merumuskan bagaimana masalah tersebut akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu harus diselasaikan.
    6. Menentukan siapa yang akan melakukan dan apa yang mempengaruhi pelaksanaan tindakan tersebut.
    7. Menentukan cara mengadakan perubahan dalam penyusunan rencana.

Menurut Udin Syaefuddin dan Abin Syamsudin dalam U.Saefulloh63, terdapat empat hal yang dibahas dalam perencanaan pendidikan :

1. Tujuan apa yang akan dicapai dengan perencanaan itu.
2. Status posisi sistem pendidikan yang ada, bagaimanakah keadaan yang ada sekarang.
3. Kemungkinan pilihan alternatif kebijakan dan prioritas untuk mencapai tujuan
4. Strategi, penetuan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan.

Adapun perencanaan yang dimaksud dalam manajemen peningkatan mutu sekolah/SMA adalah perencanaan yang meliputi 8 standar nasional pendidikan yaitu : perencanaan standar isi, perencanaan standar kompetensi lulusan, perencanaan standar proses, perencanaan standar pendidik dan tenaga kependidikan, perencanaan standar pengelolaan, perencanaan standar pembiayaan dan perencanaan standar penilaian.

* + - 1. **Pelaksanaan Mutu Pendidikan**

Pelaksanaan (*actuating*) adalah suatu proses penggerakan tenaga kerja untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan sehingga dapat terwujud efisiensi proses dan efektivitas dari hasil kerja. Fungsi ini dapat memotivasi tenaga pekerja untuk berkerja secara sungguh-sungguh agar tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efektif.

Menurut George R.Terry (2012:313) pelaksanaan merupakan usaha untuk menggerakan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran bersangkutan, oleh anggota para anggota ingin mencapai sasaran itu.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan adalah usaha menggerakan seluruh orang yang terkait, untuk secara bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing dengan cara yang terbaik dan benar. *Actuating* merupakan fungsi yang paling fundamental dan manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap Manajemen Strategis maka perlu kiranya dilakukan telah study yang sudah pernah di lakukan sebelumnya. Hal ini dimaksud untuk melihat relevansi dan sumber-sumber yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini dan sekaligus sebagai upaya menghindari dublikasi terhadap penelitian ini, beberapa karya tersebut adalah sebagai berikut :

* + Penelitian Ulfa Irani Z, Murniati AR, Khairuddin, yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan, tahun 2014” hasil penelitian menunjukan bahwa profil SMAN 10 Fajar Harapan mendeskripsikan visi, misi, tujuan, sasaran dan profil sumber daya sekolah. Implementasi strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalaui aktivitas lingkungan internal dan eksternal sekolah yang dideskripsikan melalaui struktur organisasi sekolah, teamwork dan pembagian tugas sekolah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi sekolah, penerimaan siswa baru, budaya sekolah,kode etik,kebijakan sekolah,keberadaan lingkungan geografis,demografis, lingkungan budaya, pemerintah,perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, keterlibatan komite sekolah, lembaga mitra dan implementasi strategikdalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional. Pelaksanaan evaluasi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncakdan seluruh personil sekolah baik jangka pendek,menegah dan panjang melalui instrumen evalauasi diri sekolah, guru dan branchmarking untuk meningkatkan kinerja sekolah dan mutu pendidikan.
  + Penelitian minawati, Murniati, Niswanto, yang berjudul “Implementasi Manajemen Stratejik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMA Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar, tahun 2017” hasil penelitian ini menunjukan bahwa :
    - Penyusunana stratejik diawali dengan menetapkan prosedur perencanaan untuk mengumpulkan data, perumusan visi,misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah,
    - Langkah atau proses yang dilakukan meliputi analisis pada lingkungan internal, dan lingkungan eksternal dengan sasaran untuk meningkatkan nilai ujian akhir nasional, menciptakan suasana belajar dikelas yang nyaman dan tertib, menciptakan kegiatan ekstrakurikuler yang tertib dan lancar, memiliki program unggulan.
    - Pengawasan dari implementasi stratejik yang merupakan pengawasan penilaian serta umpan balik dalam pelaksanaan stratejik yang sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan, serta menjadi pedoman/perbaikan dalam menjalankan segala aktivitasnya dimasa yang akan datang.
  + Penelitian Yulia Nurul Maulida, skripsi yang berjudul “Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Mts Negeri 1 Grobongan, tahun 2018” hasil penelitian menunjukan bahwa :
    - Perencanaan strategik di Mts N 1 Grobongan meliputi empat kegiatan yaitu pengembangan visi,misi dan tujuan perencanaan jangka pendek, menegah dan panjang, identifikasi faktor internal dan eksternal,serta penyusunan strategi.
    - Pelaksanaan manajemen strategis di Mts N 1 Grobongan mencakup empat kegiatan,yaitu menentukan kebijakan, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia dan mengembangkan budaya strategi.
    - Evaluasi manajemen strategik di Mts N 1 Grobongan meliputi tiga kegiatan yaitu memonitor seluruh hasil, mengukur kinerja individu dan mengambil langkah perbaikan.

1. **Evaluasi Mutu Pendidikan**

Menurut Worthen dan Sanders mencari sesuatu yang berharga. sesuatu yang berharga tersebut dapat berupa informasi tentang suatu program, produksi serta alternatif prosedur tertentu. Seorang manusia yang telah mengerjakan suatu hal pasti akan menilai apakah yang dilakukannya tersebut telah sesuai dengan keinginannya semula.

Menurut Anne Anatasi evaluasi sebagai *a systematic process of determining the extent to which instructional objective are achieved by pupils.* Evaluasi bukan sekedar menilai suatu aktivitas secara spontan dan incidental, merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematik,dan ter arah berdasarkan tujuan yang jelas.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi suatu metode dan proses penilaian atas pelaksanaan tugas sesorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang tealh ditetapkan.

Perencanaan kurikulum adalah langkah awal membagun kurikulum yang akan digunakan oleh guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran. Kurikulum memuat isi dan materi pelajaran yang harus ditempuh dan dipelajari oleh siswa untuk memperolehsejumlah pengetahuan

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelanggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai pendidikan tertentu.

Manajemen pelaksanaan kurikulum disekolah dan SMA merupakan bagian dari program peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan pola pengelolaan pelaksanaan kurikulum secara rasional. Manajemen pelaksanaan kurikulum di sekolah/SMA mengatur kegiatan operasional dan hubungan kerja personil dalam upaya melayani siswa operasional dan hubungan kerja personil dalam upaya melayani siswa mencapai kompetensi yang udah di tetapkan. Pelaksanaan kurikulum ditekankan pada penggunaan metode dan strategi pembelajaran. Dalam pembelajaran yang memungkinkan anak didik dapat menguasai mata pelajaran. Dalam pembelajaran, tugas guru yang paling utama adalah mengkoordinasikan lingkungan agar dapat menunjang terjadinya perubahan perilaku bagi peserta didik

Bagaimana sekolah membangun suatu sistem manajemen strategis perlu memperhatikan hal-hal penting seperti (1) mengembangkan Balanced Scorecard untuk menerjemahkan visi umum sekolah ke dalam strategi sekolah yang dipahami dan dapat dijelaskan, yakni proses untuk membangun konsensus dan komitmen terhadap strategi sekolah; (2) berkomunikasi dengan manajer tengah (middle manager), yaitu kepala sekolah dan para wakilnya sebagai manajer puncak yang bersama-sama belajar dan berdiskusi tentang strategi sekolah yang baru dengan menggunakan Balanced Scorecard sebagai sarana komunikasi; (3) mengembangkan Scorecard dari unit bisnis strategis (strategic business unit - SBU) sekolah, yaitu sekolah menggunakan Scorecard sebagai contoh kemudian setiap unit bisnis strategis sekolah menerjemahkan strategi sekolahnya ke masing-masing Scorecard; (4) mengurangi investasi non-strategis melalui Scorecard, yaitu menjelaskan prioritas strategis sekolah dan memperkenalkan beberapa program sekolah yang tidak berkontribusi terhadap strategi sekolah; (5) meluncurkan program perubahan sekolah melalui Scorecard, yaitu memperkenalkan pentingnya program perubahan penyilangan bisnis bagi sekolah yang diluncurkan ketika unit-unit bisnis strategis sekolah mempersiapkan Scorecardnya; (6) meninjau kembali unit bisnis strategis sekolah melalui Scorecard, yaitu tim eksekutif sekolah meninjau kembali Scorecarddari setiap unit bisnis strategis sekolah sehingga memperbolehkan para wali kelas sebagai penanggung jawab unit bisnis strategis sekolah untuk berpartisipasi dengan cara mengerahkan pengetahuan mereka dalam menentukan strategi dari setiap unit bisnis strategis sekolah; (7) mendefinisikan kembali visi sekolah, yaitu meninjau kembali setiap unit bisnis strategis sekolah melalui Scorecard guna memperkenalkan beberapa isu penyilangan sekolah yang tidak dikenal termasuk strategi sekolah dan Scorecard sekolah diperbarui; (8) mengkomunikasikan Scorecard kepada semua orang di sekolah, yaitu pada akhir tahun ajaran, ketika tim manajemen sekolah merasa nyaman dengan pendekatan strategis sekolah, Scorecard disebar-kan ke seluruh organisasi; (9) menentukan tujuan kinerja dari setiap individu di sekolah, yaitu manajemen puncak sekolah menghubungkan tujuan individu dan kompensasi insentifnya dengan Scorecard mereka; (10) memperbarui rencana jangka panjang dan anggaran belanja sekolah, yaitu menentukan setiap ukuran dari tujuan sekolah dalam lima tahun, menentukan kebutuhan investasi untuk menemukan tujuan yang diketahui dan didanai, dan menetapkan tahun pertama dari rencana lima tahunan sekolah menjadi Laporan Tahunan Anggaran Belanja Sekolah; (11) beberapa sekolah sejenis membuat majalah bulanan dan triwula-nan, yaitu setelah beberapa sekolah sejenis menyetujui Scorecard dari setiap unit bisnis strategis sekolah, majalah bulanan diproses dan dilengkapi dengan majalah triwulanan yang lebih menitikberatkan pada isu strategis manajemen sekolah di daerah sekolah tersebut berada; (12) membuat majalah strategi tentang laporan tahunan sekolah, yaitu laporan tahunan sekolah yang membahas strategi sekolah, melakukan pembaruan manajemen strategi sekolah, komite eksekutif sekolah membuat daftar sepuluh isu strategis sekolah, dan setiap unit bisnis strategis sekolah mengembangkan posisi pada setiap isu sekolah tersebut sebagai pendahuluan guna memperbarui strategi dan Scorecard-nya; dan (13) menghubungkan kinerja setiap individu dengan Scorecard sekolah, yaitu setiap individu di sekolah diminta untuk menghubungkan tujuan individu di sekolah dengan Scorecard dan seluruh kompensasi insentif sekolah dihubungkan den-gan Scorecard (Sagala, 2007).

Kerangka berfikir dapat digunakan sebagai berikut :

**Manajemen strategis**

**Formulasi Strategi**



Perumusan visi dan misi



Analisis Pilihan Strategi dan Faktor Keberhasilan

**Mutu Pendidikan**

Penetapam Tujuan, Sasaran dan Strategi

Analisis Lingkunga n internal dan

**KESIMPULAN**

**Kesimpulan**

* 1. Formulasi strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA dirumuskan sebagai berikut :
     1. Perumusan visi dan misi di SMA terlaksana dalam merumuskan visi dan misi sesuai dengan yang telah ditetapkan.
     2. Analaisis lingkungan internal dan eksternal di SMA sudah dilaksanakan berupa analisis SWOT dan berbasis BSC yang menghasilkan informasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman SMA.
     3. Tujuan sasaran dan strategi SMA dilaksanakan dengan baik sehingga tujuan, sasaran SMA sudah sesuai dengan visi dan misi dan strategi yang ditetapkan sudah terlaksana dengan baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

**Rekomendasi**

Dalam memaksimalkan formulasi manajemen strategi sudah terlaksana tetapi secara maksimal, perumusan visi dan misi SMA sudah baik sesuai dengan tujuan sekolah, analisis pengamatan lingkungan internal dan eksternal sudah dilaksanakan dengan baik dengan menggunakan analisis SWOT dan manajemen strategik berbasis BSC, mempertahankan mutu sekolah dan Tujuan, Sasaran dan strategi SMA sudah terlaksana dengan baik sehinga bisa meningkatkan mutu seolah dengan terlaksana nya formulasi strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Adiwarman, 2012, *Ekonomi Makro Islam*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Aedi Nur,2016, Dasar-Dasr Manjemen Pendidikan, Yogyakarta, Gosyen Publishing.

Ahmadi, 2018, Profesi guru : Konsep & Strtegi Mengembangkan Profesi & Karier guru, Jogjakarta, Ar-Ruzz Media.

Akdon, 2013, *Strateg ic for Educational Management*, Bandung, Alfabeta.

Akdon. (2007). *Strategic Management For Educational Management*. Bandung: Alfabeta.

Alifuddin. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Setia Birnbaum, R. (2000). The Life Cycle of Academic Management Fads. *The*

Assauri Sofyan, 2016, *Strategic Management,:Sustainable Competitiv Advantages,* Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.

Baharuddin,2002, *Manajemen Pendidikan, Wancana, Proses dan Aplikasi di sekolah* Malang, UM Malang.

Chavan, Meena. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, Vol. 28 Iss 5 pp. 393 – 406.

Dally, Dadang. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

David, Fred R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Case*. Thirteenth Edition. Boston: Prentice Hall.

Davies, B. (2004). Developing The Strategically-Focused School*. School Leadership and Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 11-27.

Drucker, Peter F. (1989). What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review*, **67**(4): 88–93.

Dapag RI, 2014, *Al-Qur’an dan Terjemahnya* , Bandung , Dipononegoroh

Dapag RI, 2014, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, Bandung, Dipononegoroh Departemen Agama RI, 2014, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, Bandung, PT.Cordoba Internasional Indonesia.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2003, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III*, Jakarta, Balai Pustaka.

Departemen Pendidikan Nasional,2012, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah : Konsep Dasar*, Jakarta, Ditjend Pendidikan Dasar dan Menegah.

Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. (2003). *Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat.*

Duhou, Ibtisam Abu. (2002). *School Based Management*. Jakarta: Logos.Fattah

Eacott, S. (2008). An Analysis of Contemporary Literature on Strategy in Education. *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 11 No. 3, pp. 257-80.

Edward Sallis, 2013, *Total Quality Mnagement in Education*, Jakarta, Ircisod.

Fidler, Brian. (2002). *Strategic Management for School Development*. London: Sage Publications.

Freddy Rangkuti (2019). *SWOT Balanced Scorecard (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko).* Jakarta: Gramedia

Gasperrz., Vincent., *Sistem Manajemen KinerjaTerintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002

George R. Terry alih bahasa Winardi,2012, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung , Alumni.

Hamalik Umar, 2006, Pendidikan Guru Berdasarkan pendekatan Kompetensi, Jakarta , Bumi Aksara.

http://job,sgepub.com/jobperformance&sortspec=date&submit/journal of management divertiture and firm performance=ameta-analisis. Akses 16 November 2011divertiture and firm performance=ameta-analisis. Akses 16 November 2011.

*Journal of Higher Education*, Vol. 71 No. 1, pp. 1-16. *California Management Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 53-79.

Kaplan., Robert S. dan David P. Norton, *The Balanced ScoreCard: Translating Strategi into Action* *,* Harvard Business School Press, 1996

Komariah Aan Triatna Cepi, 2008, *Visionari Leadership*; *Menuju Sekolah Efektif* , Jakarta :Bumi Aksara.

Mulyasa E,2015, *Manajemen dan Kepemimpinan kepala sekolah* ,cet 2, Jakarta Bumi Aksara.

Murniati & Usman,2009, *Implemetasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah menegah Kujuruan* Bandung , Ciptapustaka Media Perintis

Nawawi Hadari, 2012, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustri di Bidang pendidikan,* Yogyakarta , Gadjah Mada University Press.

P.D. Hasan,2010, *Evaluasi Kurikulum*, Bandung ,Remaja Rosdakarya.

Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab XI A.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah/Madrasah;

Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru;

Permendikbud Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan;

Permendikbud Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi;

Permendikbud Nomor 64 Tahun 2013 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

Permendikbud Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan;