

PEMETAAN DAN PERENCANAAN PENINGKATAN MUTU BERBASIS *SWOT-BALANCED SCORECARD* DI PERGURUAN DARUL HIKAM BANDUNG

Oleh:

Asep Rosidin

Perguruan Darul Hikam Bandung

(e-mail: asep_rosidin@student.upi.edu)

ABSTRAK

Tujuan utama penjaminan mutu internal sekolah adalah membantu lembaga dalam melakukan perbaikan mutu secara terus-menerus serta evaluasi berkala sebagai *early warning system* terhadap adanya masalah dan tantangan perubahan dinamisasi mutu dalam lingkungan strategis lembaga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu lembaga dalam siklus penjaminan mutu internal sekolah, serta mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukungnya. Metode yang digunakan adalah deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif, studi kasus di SMP DHIS Secondary Lembang, pengumpulan data melalui wawancara, pengamatan dan studi dokumen, pengolahan data menggunakan software *NVivo 11*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; *Pertama*; pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu dilaksanakan melalui Evaluasi Program Sekolah berbasis *SWOT Analysis* dan *Balanced Scorecard (BSC)*. Pemetaan mutu dilakukan melalui evaluasi kinerja sebagai proses evaluasi strategi dalam manajemen strategis dengan mengembangkan instrumen evaluasi program sekolah berbasis BSC; *Kedua*; Perencanaan peningkatan mutu sebagai proses *formulation strategic* dilakukan melalui analisis lingkungan strategis menggunakan *SWOT Anysis* dan *Balanced Scorecard*. *Ketiga*; Faktor penghambat utama yaitu dalam pengelolaan data dan penggunaan *SWOT* dan *BSC* secara terpisah. Faktor pendukung utama adalah dukungan manajemen puncak dalam pengembangan model evaluasi dan perencanaan strategis. Rekomendasi penelitian ini adalah penggunaan metode *Integrated SWOT Analysis Balanced Scorecard* dalam pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu internal sekolah.

Kata Kunci: Penjaminan Mutu, Evaluasi Kinerja, Perencanaan Strategis

ABSTRACT

The main purpose of quality assurance is to assist the institution in conducting continuous quality improvement as well as periodic evaluation as an early warning system to the challenge of changing the dynamics of quality within the institutional strategic environment. Thus, the purpose of this study is to find out how mapping and planning to quality improve of the institution in the internal quality assurance system, as well as identify the inhibiting factors and its supports. The method used was descriptive, qualitative approach, case study at SMP DHIS Secondary Lembang, data collection through interview, observation and document study, data processing using NVivo 11 software. The results showed that; First; Quality mapping is done through performance evaluation as a strategic evaluation process in strategic management by developing evaluation instruments of Balanced Scorecard based; second; Quality improvement planning as a strategic formulation process is done through strategic environmental analysis using SWOT-BSC. Third; the main obstacle factor is in the management of data and the use of SWOT-BSC separately. The main supporting factor is top management support in the development of Quality Assurance models. The recommendation; of this research is the use of Integrated SWOT-BSC method in Quality Assurance System.

Kata Kunci: *Quality Assurance, Performance Evaluation, Strategic Formulation*

PENDAHULUAN

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) seharusnya memperkenalkan sebuah pergeseran dari paradigma yang bertumpu kepada inspeksi eksternal menuju paradigma yang bertumpu kepada tanggung jawab tiap pemangku kepentingan pendidikan untuk menjamin dan

meningkatkan mutu pendidikan, termasuk yang paling penting yaitu pada tingkat satuan pendidikan sebagai ujung tombak dalam sistem pendidikan itu sendiri.

SPMP adalah suatu mekanisme yang sistematis, terintegrasi dan berkelanjutan untuk

memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu dan aturan yang ditetapkan. Sebagaimana yang tercantum dalam pedoman penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah bahwa SPMP Dasar dan Menengah adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses terpadu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu Pendidikan Dasar dan Menengah secara sistematis, terencana dan berkelanjutan, (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2016, hal. 47).

Hasil penelitian mengenai Pelaksanaan SPMP di Kabupaten/Kota, menemukan bahwasannya implementasi penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan hingga saat ini masih menghadapi berbagai macam permasalahan umum yang di antaranya: (1) Pemetaan mutu masih dalam bentuk pendataan pencapaian mutu pendidikan yang belum terpadu dari berbagai penyelenggara pendidikan; (2) Tindak lanjut hasil pendataan mutu pendidikan yang belum dimanfaatkan untuk keperluan peningkatan mutu berkelanjutan; dan (3) Pelaksanaan penilaian Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan instrumen penilaiannya belum dipahami secara utuh sebagai kebutuhan sekolah, (Moerdiyanto, 2009, hal. 29).

Demikian juga implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah di Lingkungan Perguruan Darul Hikam (Studi Kasus di Darul Hikam International School) adalah mengacu pada hasil studi pendahuluan awal yang masih menunjukkan sejumlah permasalahan dalam pelaksanaan penjaminan mutu pada tingkat satuan pendidikan sebagaimana berikut; (1) Kebijakan-kebijakan mutu yang belum sesuai dengan langkah-langkah penjaminan mutu eksternal secara komprehensif; (2) Masih ada perbedaan persepsi dan harapan *stakeholder* terhadap mutu *output* pendidikan di Darul Hikam; (3) Permasalahan tatakelola data sebagai dasar dalam penyusunan perencanaan strategis mutu (*Quality Design*), (4) Masih terdapat sejumlah target mutu yang capaiannya belum sesuai dengan harapan, (SPMIS-PEM.W.D.SP, 2016).

Mengacu pada sejumlah masalah khusus tersebut kebutuhan akan sistem penjaminan mutu dalam rangka mempertahankan, meningkatkan,

menjaga keajegan, dan mengurangi probabilitas mutu sekolah, maka Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah memiliki tujuan utama tersebut yaitu untuk membantu lembaga dalam mengarahkan pada pencapaian tujuan dan perbaikan terus menerus serta proses evaluasi secara berkala untuk dijadikan umpan balik, hal tersebut sebagaimana yang didefinisikan oleh Institutional Management Higher Education (IMHE, 2010) bahwa tujuan utama dari penjaminan mutu adalah untuk membantu lembaga dalam perbaikan terus-menerus dan evaluasi berkala sebagai *early warning system* dan umpan balik terhadap pencapaian tujuan lembaga.

Pernyataan permasalahan dalam sistem penjaminan mutu internal sekolah dalam tata kelola dan entitasnya adalah sebagaimana yang diutarakan oleh Juran dalam bukunya Juran's *Quality Control Handbooks* (dalam Husaini Usman, 2006, hlm. 432) bahwa 'pendekatan yang digunakan oleh Juran adalah pengelolaan mutu strategik (PMS), dengan pemikiran pokoknya masalah mutu '85% terletak pada manajemennya, sehingga efektifitas dan efisiensi manajemen harus dilakukan sejak dini', pemikirannya ini disebut kaidah 85/15. Kemudian Edward Deming sebagai salah satu tokoh yang mengembangkan manajemen mutu, Deming mengemukakan bahwa mutu harus lebih dari pada sekedar mencakup kesesuaian atribut produk/layanan dengan tuntutan *stakeholder*. Mengacu pada pendapat dua tokoh mutu tersebut di atas, tampaknya muncul tawaran beberapa pandangan yang penting dalam bidang mutu, secara garis besar dapat dipahami bahwa segala yang terkait dengan manajemen mutu atau perbaikan mutu yang diperlukan adalah upaya peningkatan mutu produk atau jasa/layanan secara berkesinambungan atau dapat pula dikatakan pengetahuan yang bertingkat, bertahap dan berkelanjutan melalui penerapan pengetahuan.

Kemudian menurut Willborn (1994, hal. 59-60) dalam bukunya *Global Management of Quality Assurance System* menyampaikan bahwa "*Quality Assurance and Quality Improvement are both essential element of comprehensive quality management, and quality assurance embraces quality planning and quality control*, dengan demikian bagaimana implementasi sistem

penjaminan mutu pada tingkat satuan pendidikan itu sendiri akan sangat tergantung pada mutu dari perencanaan dan mutu kontrol itu sendiri dimana keduanya merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

Dalam hal upaya memperbaiki, mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan, Perguruan Darul Hikam melakukan berbagai upaya, termasuk dalam penggunaan pendekatan, model dan metode pengukuran kinerja mutu untuk melakukan pemetaan mutu sebagai dasar yang akan digunakan dalam menyusun perencanaan strategis. Pada tahun ini model evaluasi program sekolah yang digunakan adalah model evaluasi program sekolah berbasis *Balanced Scorecard* (*BSC*), namun dalam implementasinya masih mengalami sejumlah kendala, dimana masih ada kinerja mutu yang belum terukur, pengelolaan data sebagai dasar penetapan target dan proses analisis lingkungan strategis masih kesulitan. Permasalahan tersebut menurut (Pramono, 2014) lebih disebabkan kepada penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan tanpa memperhitungkan entitas sebagai fungsi dari *Balanced Scorecard* tersebut secara menyeluruh dengan mengaitkan visi, misi, strategi lembaga, dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan progresif.

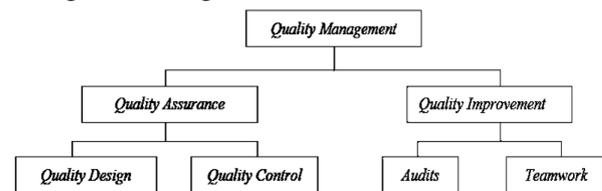
Sehubungan beberapa permasalahan khusus pada sistem penjaminan mutu internal sekolah di DHIS Secondary – Lembang tersebut dengan berbagai data hasil studi pendahuluan, penelitian sebelumnya dan kajian teori, untuk mengetahui akan permasalahan dan bagaimana cara mengatasinya, maka penting adanya penelitian mengenai bagaimana “Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah (Studi Kasus Analisis pada Pemetaan dan Perencanaan Peningkatan Mutu Internal Sekolah di DHIS Secondary - Lembang)”.

Dengan demikian focus dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana Pemetaan Mutu di DHIS Secondary – Lembang?, (2) Bagaimana Perencanaan Peningkatan Mutu di DHIS Secondary Lembang?, dan (3) Apa faktor-faktor Penghambat dan Pendukung dalam Pemetaan dan Perencanaan Peningkatan Mutu di DHIS Secondary – Lembang?.

1. Sistem Penjaminan Mutu Internal

Penjaminan mutu (*quality assurance*) adalah semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk layanan akan memuaskan kebutuhan untuk mutu tertentu, (Gaspersz, 2013). Dengan demikian, penjaminan mutu dapat diartikan sebagai proses kegiatan pemenuhan serta penetapan standar mutu pengelolaan untuk mencapai sasaran serta tujuan yang telah disepakati secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga seluruh pihak yang berkepentingan baik *stakeholder*, penyelenggara pendidikan, dan pihak lain yang memiliki kepentingan memperoleh kepuasan (kesesuaian harapan).

Penjaminan mutu merupakan bagian dari manajemen mutu dimana komponen lainnya yaitu *quality improvement*, adapun penjelasan dari komponen manajemen mutu tersebut di gambarkan sebagaimana bagan berikut.



Gambar 1 Struktur Manajemen Mutu
(Sumber: Willborn, 1994 hlm. 62)

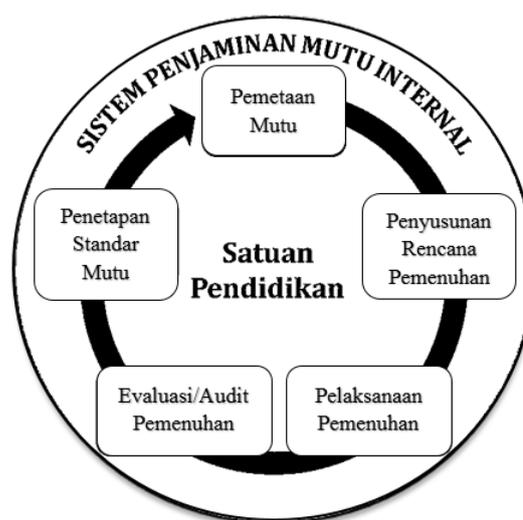
Perbaikan mutu (*Quality Improvement*) lebih mengarah ke tinjauan ulang dan perubahan dari desain dan hal yang sudah direncanakan, dengan demikian manajemen mutu merupakan suatu siklus yang bergerak dan menggerakkan untuk secara terus menerus melakukan perbaikan sampai pada tingkat kinerja tertinggi. Sedangkan jaminan mutu adalah sebagai suatu hal yang sangat penting dalam manajemen mutu dimana mutu itu di buat dan direncanakan dan kemudian dijaga konsistensinya sampai pada tangan *stakeholder*. Kaitan dari setiap unsur dalam bagan tersebut adalah manajemen mutu sebagai pengemudi, sistem mutu sebagai alat angkut dan kemudian setiap elemen dari sistem tersebut adalah sebagai fasilitator penjaminan mutu.

Dalam penerapan sistem penjaminan mutu terdapat beberapa pendekatan penjaminan mutu internal; di antaranya; (1) pendekatan pada

komponen yaitu pendekatan yang berfokus pada peningkatan kualitas dari beberapa komponen struktur manajemen pendidikan dengan harapan untuk dapat meningkatkan atau menjamin mutu dalam hasil belajar siswa. (2) Pendekatan pola hubungan antara komponen yang fokus utamanya pada peningkatan mutu hubungan antara komponen-komponen manajemen pendidikan dan struktur lembaga, hal ini diasumsikan bahwa penjaminan mutu internal sekolah pada pola hubungan yang lebih baik antara komponen akan berdampak lebih baik pada mutu hasil belajar siswa, (Cheng, 2001). Namun, dalam penerapannya pada sistem penjaminan mutu internal sekolah dapat dilakukan pada salah satu pendekatan tersebut, tentunya hal tersebut dibutuhkan penyesuaian dengan kebutuhan dan karakteristik sekolah, walaupun secara ideal adalah pada entitas dan memperhatikan semua pola hubungan antar komponen.

Kemudian penjaminan mutu dapat diterapkan berdasarkan pada model tertentu, adapun model penjaminan mutu internal tersebut terdiri dari; (1) Model Tujuan dan Spesifikasi; model yang merekomendasikan adanya penentuan di awal terhadap tujuan dan spesifikasi indikator yang harus dicapai, upaya ini merupakan penjaminan mutu internal yang mendukung adanya pemahaman terhadap konteks *Quality in Perception and Quality in Fact*. (2) Model proses; model yang mengasumsikan bahwa sifat dan mutu dari proses satuan pendidikan sering menentukan mutu *output* dan sejauh mana tujuan yang direncanakan dapat tercapai. (3) Model *zero defect*; model yang harus memastikan bahwa masalah, ketidaksesuaian, kesalahan, kelemahan, kesulitan, dan tidak berfungsinya komponen tidak terjadi sebagai indikator mutu tinggi, (Cheng, 2001).

Adapun model penjaminan mutu internal sekolah berdasarkan pada Permendikbud No. 28 tahun 2016 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah adalah berupa siklus yang terdiri dari; (1) Pemetaan Mutu; (2) Perencanaan Pemenuhan Mutu; (3) Pelaksanaan Pemenuhan; (4) Evaluasi; dan (5) Penetapan Standar Mutu Baru, sebagaimana digambarkan dalam bagan gambar 2.



Gambar 2 Siklus Penjaminan Mutu Tingkat Satuan Pendidikan

(Sumber: Pedoman Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, 2016, hlm. 56)

2. Pemetaan Mutu

Siklus penjaminan mutu internal sekolah dapat dilakukan dimulai dengan pemetaan mutu satuan pendidikan, dengan demikian dalam konteks *management strategic* pemetaan mutu merupakan bentuk evaluasi kinerja organisasi berupa serangkaian kegiatan untuk mengetahui kondisi dan situasi yang menggambarkan peta capaian mutu terhadap Standar Nasional Pendidikan (SNP) (maupun terhadap standar acuan mutu yang ditentukan oleh satuan pendidikan secara mandiri) yang dilakukan oleh satuan pendidikan, penyelenggara, pemerintah daerah, dan pemerintah dalam kurun waktu tertentu.

Oleh karena itu pada kajian teori yang mendasari kegiatan pemetaan mutu sebagai siklus penjaminan mutu tersebut dalam konteks manajemen strategik yaitu yang terkait dengan Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*), adapun dalam proses pemetaan mutu ini, evaluasi dilaksanakan melalui mekanisme Evaluasi Diri Sekolah (EDS).

Fungsi evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Keuntungan dari evaluasi bermanfaat untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan; untuk pengambilan keputusan; untuk tujuan

pengendalian program/kegiatan; untuk perbaikan *input*, proses, *output*, perbaikan tatanan/tata kelola atau sistem prosedur, dalam upaya pelaksanaan penjaminan terhadap mutu, (Akdon, 2007, hlm. 176)

Kemudian perlu juga dilakukan evaluasi kebijakan dalam proses pemetaan mutu, mengingat kebijakan merupakan salah satu komponen dalam menentukan sistem prosedur mutu itu sendiri. Evaluasi kebijakan harus dipahami sebagai proses yang bersifat positif berkaitan dengan penaksiran, pemberian angka, dan penilaian mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, (Akdon, 2007 hlm. 180). Dengan demikian hasil evaluasi kebijakan akan berujung pada proses analisis kebijakan yang menurut Dunn terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut; (1) identifikasi masalah, (2) perumusan masalah, (3) perumusan alternatif, (4) penyusunan kriteria dan metode pemilihan alternatif, (5) hasil pemilihan alternatif kebijakan, (6) penyusunan rekomendasi kebijakan, dan (7) rencana implementasi kebijakan.

Selanjutnya evaluasi terhadap program dilakukan untuk mencari jawaban akan *outcome* yang dihasilkan, sedangkan evaluasi terhadap kebijakan mungkin saja sampai pada dampak yang terjadi. Ada perbedaan antara evaluasi dengan evaluasi program. Evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil suatu keputusan, Arikunto (2010, hlm. 2). Sedangkan menyangkut evaluasi program adalah upaya untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan suatu kebijakan secara cermat dengan cara mengetahui efektivitas masing-masing komponennya, (Arikunto, 2010, hlm. 18)

Dengan demikian Evaluasi Program adalah proses penetapan secara sistematis tentang nilai, tujuan, efektivitas atau kecocokan sesuatu sesuai dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, (Arikunto & Safrudin, 2008, hal. 18) Proses penetapan keputusan itu didasarkan atas perbandingan secara hati-hati terhadap data yang diobservasi dengan menggunakan standar tertentu yang telah di bakukan.

Tahapan-tahapan dalam evaluasi program yaitu; (1) analisis logika program; (2) desain evaluasi; (3) penyusunan desain evaluasi serta strategi pengumpulan dan analisis data. Kemudian untuk menyusun desain evaluasi harus diperhatikan mengenai; (1) jenis informasi yang dibutuhkan; (2) jenis pembanding yang digunakan; (3) ukuran dan komposisi sampel yang digunakan, (Akdon, 2007, hlm. 179)

Evaluasi kinerja kegiatan dan sasaran dapat dilakukan dengan dua pendekatan yaitu; *Pertama*; pendekatan analisis *input-process-output*, yaitu evaluasi yang dilakukan dengan meneliti dan mempelajari input, proses dan output secara mendalam. Pendekatan ini akan dapat memberikan *feedback* atau rekomendasi tentang berbagai hal baik peningkatan hasil maupun prosesnya. *Kedua*; pendekatan analisis *input-output* saja yaitu; yaitu evaluasi kinerja kegiatan dan sasaran dimana yang diteliti hanya *input* dan *output*-nya saja, sedangkan prosesnya merupakan *black-box* yang dibiarkan tidak diteliti dan diserahkan kepada pihak pelaksana bagaimana cara mencapai *output* yang telah ditetapkan, (Akdon, 2007, hlm. 178).

Sedangkan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) merupakan pendekatan yang digunakan pada proses pemetaan mutu sebagai tahapan dalam siklus penjaminan mutu internal sekolah berdasarkan hasil penelitian (Kokeyo & Oluoch, 2015), didefinisikan sebagai *School Self-Evaluation (SSE)* yaitu suatu proses menilai dan mengumpulkan informasi atau data secara sistematis, demi terciptanya sebuah keputusan. Evaluasi diri sekolah adalah proses untuk memahami, mengumpulkan dan mengkomunikasikan informasi dan bukti untuk tiga tujuan yang berbeda; (1) Menginformasikan pengambilan keputusan di sekolah, yaitu memfasilitasi proses pengembangan sekolah; (2) sebagai dasar nilai kebijakan sekolah; (3) Membangun kepercayaan publik di sekolah, (Nevo, 2002, hal. 154).

3. Perencanaan Strategis Mutu

Mutu tidak terjadi begitu saja, namun harus direncanakan dan mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses

perencanaan strategis, (Sallis, 2010, hal. 211) oleh karena itu Sallis menyebutnya dengan perencanaan strategis mutu.

Dengan demikian rencana strategis merupakan bagian terpenting dalam *Total Quality Management (TQM)* dimana rencana strategis adalah rencana yang dilakukan oleh para manajer puncak dan menengah untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas (James & Edward dalam Umar, 2008, hal. 17). Untuk itu dalam penerapannya di sekolah, kepala sekolah perlu membuat suatu rencana strategis yang mana dikoordinasikan dengan guru-guru untuk dijalankan bersama demi mencapai tujuan yang diinginkan dari sekolah.

Rencana Strategis yaitu suatu proses membantu organisasi menjadi lebih produktif dan mempunyai arah yang jelas bagi perjalanan bagi sebuah organisasi pada masa depan dengan menggunakan berbagai macam alat perencanaan seperti konstituen/pihak, dokumen dan program internal organisasi, dan alat bantu atau perangkat keras. Rencana strategis yaitu rencana-rencana yang berlaku bagi seluruh organisasi, menentukan sasaran umum organisasi tersebut, dan berusaha menempatkan organisasi tersebut dalam lingkungannya, (Robbins & Coulter, 2007, hal. 209).

Aspek manajemen strategis terdiri dari: perumusan strategi (*Strategy Formulation*), implementasi strategi (*Strategy Implementation*), dan evaluasi strategi (*Strategy Evaluation*), adapun kegiatan dalam masing-masing aspek tersebut adalah; *Pertama; Strategy formulation*; (1) Perumusan Visi, Misi dan Tujuan, (2) Penelaahan Lingkungan Strategik, Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (Analsis SWOT/TWOS (Matrikss Kafi vs Kafe). *Kedua; Strategy Impelementastion*; (1) Analisis pilihan strategi (prioritas) dan Kunci Keberhasilan (FKK/CSS), (2) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), (3) sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan. *Ketiga; Strategy Evaluastion*; (1) pengukuran dan analisis kinerja, (2) pelaporan dan pertanggung jawaban, (David dalam Akdon, 2006).

Jika analisis *SWOT* digunakan maka memungkinkan sebuah sekolah untuk

mendapatkan sebuah gambaran menyeluruh mengenai situasi sekolah itu dalam hubungannya dengan masyarakat, lembaga-lembaga pendidikan yang lain dan lapangan industri atau pendidikan lanjutan yang akan dimasuki oleh siswa serta mengetahui kebutuhan pelanggan/*stakeholder*. Sedangkan pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal yang digabungkan dengan suatu pengujian mengenai kekuatan dan kelemahan akan membantu dalam mengembangkan sebuah visi tentang masa depan serta pemilihan strategi yang sesuai dengan kebutuhan internal maupun eksternal lembaga.

Keberhasilan dalam proses analisis lingkungan setragis lembaga akan merekomendasikan suatu setragis yang sesuai dengan kondisi lembaga pada saat ini terhadap lingkungan strategisnya. Strategi-strategi yang berbeda yang ditempatkan pada masing-masing empat kuadran lingkungan strategis, kuadran tersebut berdasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah dianalisis, dengan memberikan pembobotan dan rating kepentingan dari masing-masing aspek lingkungan strategis. Adapun strategi pada masing-masing kuadaran tersebut adalah; *Kuadran I*; merupakan situasi yang sangat menguntungkan, karena sekolah memiliki peluang dan kekuatan yang baik. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini yaitu strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif atau strategi agresif. *Kuadran II*; meskipun sekolah menghadapi berbagai ancaman dari luar, namun sekolah masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang perlu diterapkan yaitu strategi diversifikasi yang mana kekuatan yang ada digunakan untuk mengatasi ancaman yang datang dari luar. *Kuadran III*; sekolah menghadapi peluang dari luar yang sangat besar, tetapi dilain pihak sekolah menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus sekolah adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang dari luar yang lebih baik dengan menerapkan strategi *turn-around*. *Kuadran IV*; merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan karena sekolah menghadapi berbagai ancaman dari luar dan mempunyai kelemahan-kelemahan internal, sehingga sekolah perlu bertahan menghadapi

tantangan, ancaman dan kelemahan-kelemhan internal dengan menerapkan strategi defensif, (Robbins & Coulter, 2009, hlm. 211).

4. *SWOT-Balanced Scorecard (BSC)* sebagai Kerangka Strategis

Salah satu metode pengukuran dalam evalausi kinerja yang cukup baik untuk menganalisa faktor internal dan eksternal dari suatu organisasi adalah *Balanced Scorecard (BSC)*. *BSC* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen, metode ini mulai diperkenalkan pada awal tahun 1990 di Amerika Serikat oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui suatu riset tentang "Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan".

Jika ditinjau dari segi etimologis, maka term *Balanced Scorecard* itu terdiri dari dua suku kata, kata *balanced* dan *scorecard*. Kata *balanced*, berarti seimbang. Dalam konteks ini, Konsep strategis dan KPI; (e) Pemberian bobot dan nilai; (f) Melakukan *Cascading SWOT* dan *Balanced Scorecard*; (g) Menyusun program rencana kerja dan *budgeting*; (f) Monitoring dan Evaluasi, (Rangkuti, 2015, hal. 8-10).

keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* terkait pada tiga area, yakni: (a) Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial. (b) Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi; *Stakeholder* dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam *Balanced Scorecard*, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. (c) Keseimbangan antara indikator performa *lagg* dan *lead*; indikator *lagg* secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Sementara itu indikator *lead* adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator *lag*, (Dally, 2010, hal. 56).

Penyusunan perencanaan strategis dengan metode integrasi SWOT dan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: (a) Pembentukan Team; (b) Melakukan analisis SWOT; (c) Menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategi map; (d) Menyusun insiatif

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian dilaksanakan di DHIS Secondary – Lembang. Narasumber yang terlibat meliputi Ketua Yayasan Bidang Pendidikan, Direktur Perguruan Darul Hikam, Kepala Biro II Bidang Kurikulum dan Kesiswaan, Kepala Sekolah, PKS Kurikulum, PKS Kesiswaan, Staff Kurikulum, Wali Kelas *Lower*, Wali Kelas *Upper*, Guru dan

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

HASIL PENELITIAN

Pemetaan Mutu

Pemetaan mutu di DHIS Secondary – Lembang dilaksanakan melalui Evaluasi Program Sekolah (EPS) dengan langkah-langkah; (1) Penyusunan Instrumen; Instrumen evaluasi dikembangkan secara mandiri dengan melibatkan unsur Yayasan, Perguruan dan Sekolah dengan menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)*. Standar

Acuan Mutu yang digunakan adalah Standar Darul Hikam dan SNP, namun dalam penentuan target minimal dan maksimalnya belum ditentukan, (2) Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui evaluasi diri sekolah, dimana pembagian tugasnya disesuaikan antara Tupoksi dengan masing-masing perspektif pada BSC, dalam pelaksanaannya belum memiliki sistem data yang

mendukung, (3) Pengolahan dan Analisis Data; dilakukan oleh sekolah dengan mengacu pada rubrik instrumen evaluasi program sekolah dan di tingkat perguruan pengolahan dan analisis data dilakukan setelah melalui verifikasi dan validasi data dengan mekanisme visitasi sekolah, (4) Penyusunan Dokumen Hasil; format profil mutu sudah disusun oleh Perguruan dalam bentuk Matriks BSC yang menunjukkan capaian mutu Sekolah. Evaluasi Diri Sekolah, adalah bagian dari evaluasi program yang diselenggarakan oleh Perguruan Darul Hikam, dimana sekolah mengukur kinerja, menilai dan menetapkan

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

Penyusunan program dan kegiatan; melalui mekanisme Rapat Pimpinan ke-1 dan rapat kerja sekolah dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal berdasarkan pada Standar Acuan Mutu dalam BSC dan Kebijakan Perguruan, kemudian draf Rencana Strategis dan Rencana Operasional Sekolah dipresentasikan dan dilakukan penelaahan oleh tim penelaah yang dibentuk oleh Perguruan, dalam pelaksanaannya analisis yang dilakukan belum terintegrasi dengan BSC. Kemudian perumusan anggaran; bersamaan dengan proses penyusunan program dan kegiatan, namun anggaran akan dilakukan penyesuaian setelah program diajukan kembali dan direvisi untuk mendapatkan validasi Perguruan.

Faktor-faktor Pehambat dan Pendukung

Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam proses pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu yaitu: aspek konsep; profil mutu yang diinginkan masih belum sesuai dengan harapan, aspek instrumen; masih ada aspek yang

capaian mutu sekolah yang dicantumkan dalam profil mutu sekolah.

Perencanaan Peningkatan Mutu

Perencanaan peningkatan mutu internal sekolah di DHIS Secondary – Lembang dengan langkah-langkah sebagai berikut; Penentuan kondisi satuan pendidikan; mengacu pada hasil pemetaan mutu melalui mekanisme rapat kerja Perguruan ke-1 membahas hasil refleksi dan menyusun rekomendasi sebagai dasar penyusunan kebijakan Perguruan dan Sekolah.

belum terukur kinerjanya namun dianggap memiliki kaitan dalam pemetaan dan perencanaan mutu, aspek infrastruktur dan sistem; mengalami kendala Sistem Informasi Manajemen khususnya dalam bidang akademik sehingga banyak indikator mutu akademik yang tidak ter-*cascading* dalam SWOT ataupun BSC, aspek Sumber Daya Manusia; masih terdapat pendidik dan tenaga kependidikan yang belum proaktif; dan aspek administrasi; masih mengalami kendala karena pendekatan yang digunakan bersifat baru dan perlu adanya sistem informasi manajemen.

Faktor pendukung utama dalam pelaksanaan pemetaan dan perencanaan mutu berbasis *Integrated SWOT Anlysis and Balanced Scorecard* ini adalah dukungan manajemen puncak dalam pengembangan model evaluasi dan perencanaan strategis, sehingga sebenarnya hambatan-hambatan lainnya dapat diselesaikan secara bertahap dengan adanya perbaikan sistem kerja dan evaluasi secara terus menerus. Selain itu secara fungsional penjaminan mutu internal sekolah dilaksanakan oleh Perguruan Darul Hikam sebagai lembaga internal sekolah, menjadikan pelaksanaan pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu internal sekolah lebih sesuai dengan kebutuhan internal.

Pemetaan Mutu

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

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

Namun demikian pengembangan evaluasi program sekolah sebagai bentuk pemetaan mutu dalam menghasilkan data-data profil capaian mutu satuan pendidikan, seharusnya dilakukan secara cermat dengan mengacu pada model, pendekatan

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

Pengembangan model instrumen pemetaan mutu berbasis BSC yang disusun masih memiliki beberapa kelemahan yang di antaranya; 1). Penyusunan sasaran strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) saat ini masih belum memotret mutu berdasarkan SPM dan SNP secara keseluruhan, 2) Masih ada profil capaian mutu yang tidak terukur semua indikator kinerjanya; seperti Standar Sarana Prasarana, Standar Pengelolaan, Program ekstrakurikuler dan Tenaga Kependidikan, 3). Target akhir tidak ada batas maksimumnya dan standar yang menjadi acuan belum jelas, 4) Dokumen panataan arsip, sistem kodifikasi arsip belum ada penyesuaian dengan kepentingan akreditasi, dan 5) Karena model pengukuran berbasis BSC ini bersifat baru, sehingga belum ada penyesuaian metode pengukuran pada tingkat unit. Permasalahan

tersebut lebih disebabkan kepada penggunaan pendekatan BSC dengan tanpa memperhitungkan entitas sebagai fungsi dari BSC tersebut secara menyeluruh dengan mengaitkan visi, misi, strategi lembaga, dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan progresif, (Pramono, 2014). Dengan demikian untuk mengatasi adanya indikator-indikator yang tidak ter-cover dalam BSC tersebut adalah dengan mengintegrasikan BSC sebagai kerangka perencanaan strategis.

Perencanaan Peningkatan Mutu

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

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

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

internal sekolah pada komponen-komponen manajemen pendidikan; dan (2) Pendekatan penjaminan mutu internal sekolah pada pola hubungan manajemen pendidikan. Penjaminan mutu dengan pendekatan komponen berfokus pada peningkatan kualitas dari beberapa komponen struktur manajemen pendidikan dengan harapan untuk dapat meningkatkan atau menjamin kualitas dalam hasil belajar siswa. Contohnya adalah program inovasi perbaikan terhadap kompetensi guru, perbaikan manajemen sekolah, perbaikan lingkungan kelas, perbaikan mengajar, peningkatan hasil belajar, perbaikan kurikulum, perbaikan evaluasi, dan pendidikan guru serta peningkatan mutu secara umum adalah merupakan upaya yang fokus pada peningkatan mutu komponen tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang direncanakan. Pendekatan pada komponen ini, memiliki keterbatasan dimana konsepsi peningkatan bersifat sederhana dan terpisah karena mengabaikan hubungan antara satu komponen dengan komponen lain dari efektivitas pendidikan. Peningkatan salah satu komponen tidak menjanjikan kualitas komponen lain dan hasil yang lebih baik dari belajar siswa. Sedangkan Pendekatan penjaminan mutu internal sekolah pada pola hubungan; fokus utama pada peningkatan mutu hubungan antara komponen-komponen manajemen pendidikan dan struktur lembaga. Hal ini diasumsikan bahwa penjaminan mutu internal sekolah pada pola hubungan yang lebih baik antara komponen akan berdampak lebih baik pada mutu hasil belajar siswa.

Pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu sebagai pelaksanaan dari siklus penjaminan mutu satuan pendidikan adalah proses perencanaan strategis mutu satuan pendidikan, yang sebaiknya menerapkan prinsip-prinsip dalam perencanaan strategis sebagai berikut: memperbaiki hasil pendidikan, membawa perubahan yang lebih baik (peningkatan/pengembangan), *demand driven* (prioritas kebutuhan), partisipasi, keterwakilan, *data driven*, realistis sesuai dengan hasil analisis SWOT terhadap lingkungan strategis, mendasarkan pada hasil *review* dan evaluasi, keterpaduan *holistic*/tersistem, transparans, dan keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horisontal dengan rencana-rencana lain, (Tilaar, 2001, hal.

69). Dengan demikian penggunaan *Tools Quality Assurance* dalam penerapan prinsip-prinsip tersebut dan sebagai metodologi yang konsisten dengan menggunakan metode *Integrated SWOT Analysis and BSC* dalam siklus penjaminan mutu khususnya pada proses pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu pada tingkat satuan pendidikan, sebaiknya dilakukan secara komprehensif. Oleh karena itu sebaiknya dalam pelaksanaannya mengacu pada beberapa tahapan sebagai berikut: (a) Pembentukan Team pelaksana penjaminan mutu; (b) Melakukan analisis lingkungan strategis SWOT; (c) Menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategi map; (d) Menyusun inisiatif strategis dan *Key Performance Indicator*; (e) Pemberian bobot dan nilai; (f) Melakukan *Cascading SWOT* dan BSC; (g) Menyusun program rencana kerja dan *budget*; dan (f) Monev. Hal ini diperkuat bahwasannya dalam menyusun *Strategy Map BSC*; sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Hendricks menjelaskan bahwa: (a) Memahami bahwa BSC adalah bagian dari proses yang dimulai dengan strategi. Oleh karena itu disarankan untuk menyertakan BSC sejak strategi dimulai, dengan penegasan strategi sejak dari awal, (b) Keterlibatan manajemen senior sangat kritis, karena dukungan internal sangat dibutuhkan guna menentukan keberhasilan organisasi menerapkan BSC, (Hendricks & et.all., 2004).

Daya dukung sekolah akan sangat tergantung pada hasil lingkungan strategis sekolah, kemudian keberhasilan dalam pelaksanaan pemetaan mutu akan menentukan mutu perencanaan (*Quality Design*), dan mutu perencanaan yang baik mencerminkan determinasi terhadap proyeksi keberhasilan rencana tersebut. Seharusnya sekolah mampu menentukan kondisi sekolah saat ini dan kondisi yang diharapkan berdasarkan hasil penelaahan lingkungan strategis tersebut, sehingga mampu melakukan determinasi dalam menentukan *Objectives, Measuring, Target*, dan Program sebagai bentuk penjaminan mutu internal sekolah.

Penelaahan lingkungan strategis adalah bagian dari manajemen strategik (*Strategy Formulation*), dengan demikian tujuan utamanya

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

Faktor Penghambat dan Pendukung

Faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung dalam proses pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu adalah faktor-faktor yang penting untuk diperhatikan mengingat sebagaimana yang disampaikan dalam hasil penelitian memiliki dampak terhadap hasil, sehingga penggunaan metodologi yang tepat akan mengarahkan pada sistematika yang tepat serta mampu mengidentifikasi adanya kekurangan dan kelebihan dalam suatu metode dan pendekatan yang digunakan dengan demikian adanya *Intergrated SWOT Anlysis and BSC* dalam pemetaan dan perencanaan akan mengurangi faktor-faktor hambatan dari sisi konsep, instrumen, insfastruktur/sistem, SDM dan administrasi, karena pendekatan tersebut mensyaratkan hal demikian, termasuk terkait dengan daya dukung SDM dalam hal ini kinerja staff dalam penjaminan mutu jasa khususnya layanan akademik memiliki dampak yang kuat, (Sutarsih, Danny, & Azan, 2015).

Selain itu selama ini sistem penjaminan bertumpu pada aspek evaluasi strategi padahal untuk menghasilkan mutu lebih ditekankan pada pencegahan kesalahan sejak awal (*zero defect*), bukan pada evaluasi semata dan prosesnya dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, (Roselie McDevitt & Solomon, 2008).

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

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

Perencanaan peningkatan mutu dilakukan mengacu pada hasil pemetaan mutu sebagai dasar rumusan kebijakan mutu; penentuan kondisi yang diharapkan dengan merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi lembaga; penyusunan program dan kegiatan sebagai rencana operasional sekolah; serta perumusan anggaran.

Faktor penghambat utama yaitu; adanya aspek yang belum terukur kinerjanya, pengelolaan data dan penggunaan SWOT dan BSC secara terpisah. Faktor pendukung utama adalah

dukungan manajemen puncak dalam pengembangan model evaluasi dan perencanaan strategis.

Rekomendasi

Pelaksanaan pemetaan mutu melalui pengembangan evaluasi program sekolah dengan penggunaan *tools Quality Assurance with Integrated SWOT Analysis and Balanced Scorecard System*, sebaiknya dilakukan penyesuaian pada tupoksi struktural pelaksana penjaminan mutu sesuai dengan perspektif dalam BSC, kemudian mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis berdasarkan pada hasil analisis lingkungan strategis (*SWOT Analysis*) dengan menggunakan metode yang konsisten kemudian strategi yang dihasilkan menjadi acuan dalam penentuan sasaran strategis pada BSC, hal ini diharapkan dapat mengukur dalam waktu yang relatif pendek sebagai *early warning system* dalam pencapaian mutu sekolah, dengan dukungan Sistem Informasi Manajemen untuk menyederhakan kinerja sistem tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2006). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: ALFABETA.
- Arikunto, S., & Safrudin, C. (2008). *Evaluasi program pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cheng, Y. C. (2001). *Paradigm Shifts in Quality Improvement in Education: Three Waves for the Future*. China: National Institute of Education Research.
- Dally, D. (2010). *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. (2016). *Pedoman Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. (2016). *Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Mutu Pendidikan oleh Satuan Pendidikan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Hendricks, K., & et.all. (2004). The Balanced Scorecard: To adopt or not to Adopt Invey Business. *Journal, WWW.iveybusinessjournal.com*.
- IMHE. (2010). Learning Our Leason: Review of Quality Teaching in Higher Education. *EDUIMHE*, 1-82.
- J.David, H., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta,; Andi.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorcard "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. (P. R. Pasla, Penerj.) Jakarta: Erlangga,.
- Kokeyo, C. A., & Oluoch, J. (2015). Self Evaluation: A Case Study of a School in

- Dar Es Salaam, Tanzania. *Journal of Education and Practice*, 6(21), 50-51.
- Moerdiyanto. (2009). Strategi Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPPMP) oleh Pemerintah Kabupaten/Kota. *Jurnal Informasi*, XXXV(2), 43-61.
- Nasyith, F. (2017). Strategi Pemberdayaan Guru oleh Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(1), 47-59.
- Nevo, D. (2002). *School-Based Evaluation: an International Perspective*. Oxford: Elsevier Science.
- Nuchron, Soenarto, & FX. Sudarsono. (2013). Model Evaluasi Diri Sekolah Menengah Kejuruan di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 3(1), 80-89.
- Pramono, J. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *GEMA*, 26(48), 1335-1355.
- Rangkuti, F. (2015). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia.
- Robbins, & Coulter. (2007). *Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Roselie McDevitt, C. G., & Solomon, N. (2008). Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. *IJEM (International Journal of Educational Management)*, 46.
- Sallis, E. (2010). *Total Quality in Management: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. (A. A. Riyadi, & Fahrurrozi, Penerj.) Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sudjana, D. (2006). *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sutarsih, C., Danny, M., & Azan, K. (2015). Mutu Layanan Akademik. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22(1), 190-203.
- Tilaar, H. (2001). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Triatna, C. (2007). Evaluasi Kinerja Guru dan Upaya Penjaminan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 5(1), 1-15.
- Umar, H. (2008). *Strategi Management In Action (Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Willborn, Walter. (1994). *Global Management of Quality Assurance Systems*. Singapore: Mc. Grawhill.