STRATEGI PENINGKATAN KINERJA MANAJEMEN SEKOLAH PADA SMAK SWASTA FRATERAN NDOA ENDE

Gabriel Tanusi, Angela Merici Gerha
Universitas Flores Ende
gebytanusi@gmail.com, gerhaangela1@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the management performance of SMAK Frateran Ndao using a *balanced scorecard* approach in developing future strategies. This type of research is descriptive quantitative. Data collection techniques using documentation, questionnaires and interviews. The results showed that the financial perspective was very economical, effective and inefficient. Customer perspective is categorized as satisfied, the internal business process perspective is categorized as very good, the growth and learning perspective is categorized as satisfied. The strategy developed : the use of finance according to the RABS, increasing the amount of pension salaries for teachers and education personnel, increasing the cost of renovating school facilities and infrastructure, increasing tuition bills, increasing teacher competence, increasing student achievement in academic and non-academic fields, holding school cooperation, increasing promotion through school websites, improve cooperation with parents, alumni, and other parties

Keywords: performance measurements, financial perspective, customer perspective, internal business perspective, growth and learning perspective

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja manajemen SMAK Frateran Ndao menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam mengembangkan strategi dimasa akan datang. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi, kuesioner dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan sangat ekonomis, efektif, tidak efisien. Perspektif pelanggan dikategorikan puas, perspektif proses bisnis internal dikategorikan sangat baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan puas. Strategi yang dikembangkan : penggunaan keuangan sesuai RABS, meningkatkan jumlah gaji pensiun guru dan tenaga kependidikan, meningkatkan biaya peremajaan sarana dan prasarana sekolah, meningkatkan tagihan SPP, meningkatkan kompetensi guru, meningkatkan prestasi siswa dibidang akademik dan non akademik, mengadakan koperasi sekolah, meningkatkan promosi melalui website sekolah, meningkatkan kerjasama dengan orang tua, alumni, dan pihak lain

kata kunci : pengukuran kinerja, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

A. LATAR BELAKANG

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu model pelaksanaan otonomi di bidang pendidikan. Sekolah yang menerapkan model manajemen berbasis sekolah akan memiliki kewenangan untuk melakukan kreasi, inovasi dan improvisasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Sistem manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya penerapan kurikulum, ketersediaan sarana prasarana, ketersediaan sumber daya manusia (guru dan pegawai), oleh karena itu upaya meningkatkan kualitas pendidikan dimulai dari penataan manajemen sekolah, peningkatan kompetensi guru maupun pengembangan sumber belajar (Suyatno, 2017).

Sudana (2017) mengemukakan hambatan utama dalam pengembangan Pendidikan bukan semata mata pada aspek keuangan, tetapi bertumpu pada aspek manajemen, oleh karena itu dalam memperbaiki mutu Pendidikan harus dimulai dari perbaikan manajemen pendidikan dengan memperhatikan berbagai hambatan dalam manajemen berbasis sekolah.

SMA Katolik Frateran Ndao Ende (SMAK Frateran Ndao) merupakan salah satu SMA Swasta yang dikelola Yayasan Mardiwiyata, memiliki nilai Akreditasi A dan sebagai sekolah rujukan nasional. Visi dari SMAK Frateran Ndao adalah “terwujudnya pribadi yang religius, cerdas, terampil, tangguh, unggul, mandiri, dan gotong royong berintegritas dalam Iptek, berwawasan nasional dengan semangat hati yang jujur”, dan taglinenya adalah “Raih prestasi, jujur harga mati”. SMAK Frateran Ndao memiliki 640 siswa yang terbagi dalam 21 rombongan belajar dengan jumlah guru sebanyak 50 Orang dan jumlah tenaga kependidikan sebanyak 16 orang (<http://dapo.kemendikbud.go.id> / data pokok SMAK Frateran Ndao 2020)

Penilaian kinerja manajemen sekolah dianalisis menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang merupakan sistem perencanaan manajemen dan penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan

Norton pada tahun 1992 dalam jurnal *Harvard Review* yang berjudul *Balanced scorecard measure that drive performance*. *Balanced scorecard* tidak hanya menilai kinerja identitas dari aspek keuangan saja, namun dengan menerjemahkan visi dan strategi entitas kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Daud et al., 2018)

Balanced scorecard menilai kinerja suatu entitas dari aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran sehingga dapat memberikan pandangan yang seimbang dalam menilai kinerja manajemen suatu organisasi, antara lain (Soputro et al., 2016) :

1. Perspektif keuangan (*financial*), yang diukur dari pernyataan guru dan pegawai tentang alur keuangan sekolah
2. Perspektif pelanggan (*customer*), yang diukur dari kepuasan peserta didik SMAK Frateran Ndao terhadap layanan yang diberikan .
3. Perspektif proses bisnis internal (*business internal process*), yang diukur dari pernyataan guru dan pegawai tentang proses internal sekolah.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), yang diukur dari guru dan pegawai dalam pelatihan dan pengembangan sekolah

Tujuan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil suatu proses *top down* berdasarkan visi dan strategi dari satu unit organisasi. *Balanced scorecard* sangat bermanfaat bagi organisasi pendidikan dimana fokus diletakkan pada strategi dan misi sekolah. Keempat perspektif *balanced scorecard* dalam penerapannya ditempatkan dalam kerangka yang terintegrasi dan seimbang guna mengevaluasi dan memperbaiki kinerja SMA Katolik Frateran Ndao Ende secara komprehensif dapat dilihat pada tabel berikut :

Perspektif	Sasaran	Indikator
Keuangan	Penyediaan anggaran secara rutin	Ekonomis, efisien, dan efektif.
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	Tingkat kualitas pelayanan dan kepuasan siswa .
Bisnis internal	inovasi, proses, dan pelayanan purna jual (alumni)	Inovasi kurikulum, standar proses, pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, kompetensi lulusan, penilaian pendidikan, dan pengelolaan
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan guru dan pegawai serta sistem informasi sekolah	Kepuasan kerja dan kemampuan sistem informasi

Pengukuran kinerja manajemen sekolah selama ini berdasarkan pada delapan standar nasional pendidikan yang meliputi standar isi kurikulum, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan yang meliputi evaluasi, akreditasi, sertifikasi, penjaminan mutu (Lubis, 2016). Penilaian kinerja sekolah tersebut belum optimal sehingga perlu dilakukan penilaian kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

B. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja manajemen SMAK Frateran Ndao ditinjau dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Hasil analisis *balanced scorecard* kemudian dilakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah serta peluang dan ancaman yang dihadapi dalam mengembangkan strategi dimasa akan datang menggunakan analisis *SWOT*

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk menjelaskan karakteristik suatu fenomena yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah - masalah organisasi (Indriantoro dan Supomo, 2014). Dalam kaitan dengan penelitian ini untuk menggambarkan kinerja manajemen SMAK Frateran Ndao dengan

Suyatno (2017), menyatakan bahwa dengan pengukuran kinerja yang komprehensif, *balanced scorecard* dapat diimplementasikan pada berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan kultur organisasi termasuk implementasi pada manajemen berbasis sekolah

pendekatan *balanced scorecard*, hasil analisis tersebut akan ditemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sehingga dapat dirumuskan strategi dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah. Populasi dalam penelitian ini mempertimbangkan lamanya masa sekolah, sehingga diambil siswa kelas XI dan XII berjumlah 499 siswa, sedangkan untuk guru dan pegawai berjumlah 62 orang. Teknik penentuan sampel untuk siswa menggunakan rumus *slovin* dengan jumlah sampel sebanyak 83 orang dengan tingkat kesalahan 10 % dan untuk guru dan pegawai sebanyak 62 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi, kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan analisis *balanced scorecard* dan analisis *SWOT*

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengukuran kinerja manajemen sekolah pada SMAK Frateran Ndao menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut :

No	Perspektif	Indikator	Skor	Kategori
I	Keuangan	Ekonomis	3	Cukup ekonomis
		Efisien	5	Cukup efisien
		Efektif	3	Sangat efektif
	Jumlah skor		11	
2	Pelanggan	Kualitas layanan	5	Sangat puas
		Kepuasan pelanggan	5	Sangat puas
	Jumlah skor		10	
3	Bisnis Internal	a. Inovasi kurikulum (standar isi)	4	Baik
		b. Proses		
		1). Standar proses	4	Baik
		2). Standar pendidik & kependidikan	5	Sangat baik
		3). Standar Sarana dan Prasarana	5	Sangat baik
		4). Standar Kompetensi Lulusan	5	Sangat baik
		5). Standar Penilaian Pendidikan	5	Sangat baik
		6). Standar Pengelolaan	5	Sangat baik
		c. Layanan purna jual		
		1). Website sekolah	5	Sangat baik
		2). Organisasi alumni	5	Sangat baik
3). Data telusur alumni	4	Baik		
	Jumlah skor		47	
4	Pertumbuhan & pembelajaran	a. Kepuasan kerja	3	Cukup puas
		b. Kemampuan sistem informasi	4	Puas
	Jumlah skor		7	
	Jumlah skor keseluruhan		75	

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa total bobot skor hasil pengukuran kinerja manajemen SMAK Frateran Ndao dengan menggunakan *balanced scorecard* nilai skornya sebesar 75 dengan penyebarannya : skor perspektif keuangan sebesar 11, skor perspektif pelanggan sebesar 10, skor perspektif bisnis internal sebesar 47, skor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 7, Hasil pengukuran total skor kinerja manajemen SMAK Frateran Ndao selanjutnya dibandingkan dengan skala nilai akhir *balanced scorecard* seperti terlihat pada tabel berikut :

Nilai skor	Skala	Kategori
17 – 30	1	Sangat tidak baik
31 – 44	2	Tidak baik
45 – 58	3	Cukup baik
59 – 72	4	Baik
73 – 85	5	Sangat baik

Sumber : Sugiono, 2010

Berdasarkan standar penilaian diatas, pengukuran kinerja SMAK Frateran Ndao menggunakan *balanced scorecard* berada pada posisi **sangat baik** dengan jumlah skor

keseluruhan sebanyak 75 (Tujuh puluh lima). Hasil temuan penelitian, kemudian dilakukan kajian faktor terhadap faktor lingkungan internal sekolah sehingga ditemukan adanya kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta kajian terhadap faktor lingkungan eksternal sekolah sehingga akan ditemukan adanya peluang dan ancaman yang dihadapi dengan menggunakan analisis *strenghts, weaknesses, opportunities, threats* (SWOT) dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja sekolah. Suyatno (dalam Dally 2017) mengatakan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai dasar penyusunan perencanaan strategis sekolah dalam peningkatan kinerja. Hasil temuan dengan menggunakan analisis *balanced scorecard* dan analisis Swot dapat dilihat pada tabel berikut :

Rumusan Temuan	Analisa BSC				Analisa SWOT			
	K	P	PBI	P & P	S	W	O	T
Kondisi Internal								
Memiliki kemampuan finansial yang baik	*				*			
Memiliki gaji pensiun bagi guru dan pegawai	*				*			
Biaya pemeliharaan	*				*			
Nilai akreditasi A dan sekolah rujukan nasional		*			*			
Menerapkan kurikulum 2013 sesuai standar pemerintah		*			*			
Tenaga pengajar berkualifikasi Sarjana dan Magister			*		*			
Memiliki program pertukaran pelajar ke luar negeri			*		*			
Memiliki prestasi dibidang akademik dan non akademik			*		*			
Memiliki standar disiplin yang tinggi			*		*			
Memiliki sarana dan prasarana yang memadai			*		*			
Memiliki ikatan alumni			*		*			
Belum memiliki koperasi sekolah				*		*		
Belum banyak ruang kelas dilengkapi TIK				*		*		
Kondisi Eksternal								
Uang SPP siswa terjangkau	*						*	
Adanya dana bos dari pemerintah	*						*	
Tersedianya website sekolah			*				*	
Banyak siswa berminat masuk SMAK Frateran Ndao		*					*	
Adanya dukungan dari orang tua		*					*	
Adanya kemitraan dengan pihak lain		*					*	
Adanya kerjasama dengan alumni			*				*	
Banyak SMA sebagai alternatif pilihan bagi siswa		*						*
Kebijakan pemerintah tentang rombongan belajar			*					*

Bersarkan hasil analisis *swot balanced scorecard* diatas, disusun pengembangan strategi dalam meningkatkan kinerja SMAK Frateran Ndao sebagai berikut : menggunakan keuangan sesuai RABS, meningkatkan besarnya jumlah gaji pensiun untuk guru dan pegawai sehingga mereka memiliki loyalitas yang tinggi terhadap sekolah, meningkatkan biaya peremajaan sarana dan prasarana sekolah, meningkatkan tagihan SPP kepada orang tua siswa, meningkatkan kompetensi guru melalui pendidikan dan pelatihan, *Image* positif di mata masyarakat

D. KESIMPULAN

Kemajlis Berdasarkan hasil pengukuran kinerja manajemen SMAK Frateran Ndao menggunakan *balanced scorecard* dengan empat perspektif : perspektif keuangan menunjukkan pengelolaan keuangan sekolah sangat ekonomis, efektif, namun tidak efisien. Perpektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan siswa terhadap layanan

meningkatkan prestasi siswa dibidang akademik dan non akademik dengan mengikuti berbagai even seperti olimpiade sains, lomba debat bahasa inggris, lomba pidato, berbagai pertandingan dan perlombaan dibidang olah raga dan kesenian, mengadakan koperasi sekolah sebagai media pembelajaran bagi siswa khususnya mata pelajaran kewirausahaan, meningkatkan promosi sekolah melalui website sekolah, menigkatkan kerjasama dengan orang tua, alumni, dan pihak lain *

yang diberikan sebesar 74,40 % (skala 4) dengan kategori puas. Perspektif proses bisnis internal yang meliputi inovasi, proses pengelolaan pendidikan dan layanan purna jual (alumni) memiliki skor 47 dengan kategori sangat baik. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kepuasan guru dan tenaga kependidikan sebesar 73,33 % (skala 4) kategori puas.

Berdasarkan hasil analisis *SWOT balanced scored card*, dapat dikembangkan strategi antara lain : penggunaan keuangan disesuaikan dengan RABS, meningkatkan besarnya jumlah gaji pensiun untuk guru dan pegawai, meningkatkan biaya peremajaan sarana dan prasarana sekolah, meningkatkan tagihan SPP kepada orang tua siswa, meningkatkan kompetensi guru melalui pendidikan dan pelatihan, meningkatkan prestasi siswa di bidang akademik dan non akademik, mengadakan koperasi sekolah, meningkatkan promosi sekolah melalui *website* sekolah serta meningkatkan kerjasama dengan orang tua, alumni, dan pihak lain

DAFTAR REFERENSI

- Daud, M., Anwar, R., & Abdul, K. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis Balanced Scorecard Pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia. *Manajemen*, 9(1).
- Indriantoro, & Supomo. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis* (6th ed.).
- Lubis. Asri (2016). Pelaksanaan Standar Nasional Dalam Dunia Pendidikan. <https://dapo.kemdikbud.go.id>
Data pokok SMAK Frateran Ndao (diunduh 20 Mei 2021)
- Soputro, S. N., Yulia, Y., & Wibowo, A. (2016). Analisis Kinerja SMA Katolik Santo Augustinus dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Infra*.
- Sudana. (2017). Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah. *Manajemen Pendidikan*.
- Sugiono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*.
- Suyatno. (2017). Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah. *Manajemen Pendidikan*, 6(1).