

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) merupakan gambaran kegiatan yang harus dimiliki oleh lembaga pendidikan. Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional Pasal 53 ayat 1 menyatakan bahwa pengelolaan sebuah sekolah harus berdasarkan pada rencana kerja yang telah disusun. Rencana Kerja tersebut merupakan uraian dari Rencana Kerja Jangka Menengah satuan pendidikan yang meliputi masa kerja 1 sampai 4 tahun. Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dan Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional. Rencana Kerja Sekolah terdiri atas Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) menjadi sebuah dokumen utama Sekolah yang membantu semua kepentingan sistem sekolah dan menjadi acuan utama bagi pelaksanaan program Sekolah secara transparan dan akuntabel sebagai ciri utama dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah oleh Satuan Pendidikan. Penyusunan RKS/M bertujuan agar sekolah atau madrasah mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan sehingga tujuan, kewajiban, dan sasaran pengembangan sekolah atau madrasah dapat dicapai. RKS/M seyogianya harus menjamin bahwa semua program dan kegiatan yang dilakukan untuk memajukan sekolah atau madrasah sudah memperkirakan harapan-harapan pemangku kepentingan dan kondisi nyata sekolah atau

madrasah. Karena itu proses penyusunan RKS/M harus menyertakan semua pemangku kepentingan.

Proses pengorganisasian perencanaan strategis terdiri atas beberapa langkah yaitu; perumusan, pelaksanaan, dan penilaian strategi. Bagi organisasi atau lembaga, proses pengorganisasian perencanaan strategis telah distandarkan dalam Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan nasional atau Kepala Bappenas Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan dan Penelaahan Rencana Strategis Kementerian atau Lembaga 2015-2019. Tahapan prosesnya harus mengacu pada RPJMN, hasil penilaian, harapan masyarakat dan disokong dengan hasil kajian pendahuluan (*background study*) yang mengandung potensi, permasalahan, dan preferensi kebijakan pembangunan masing-masing sektor. Isi yang harus tertera dalam perencanaan strategis kementerian atau lembaga meliputi visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, kegiatan serta kerangka peraturan dan kelembagaan sesuai dengan tugas dan fungsinya, (Rohmatullah, 2017:113).

Dalam Juknis penyusunan rencana kerja sekolah (dalam penelitian Nurhasimah, Mahnun, Setyaningsih, 2020:3) menjelaskan, “Sekolah pada dasarnya sudah mempunyai visi, misi dan tujuan sekolah akan tetapi masih banyak sekolah yang belum mempunyai dokumen Rencana Kerja Sekolah sesuai standar yang ada. Lain daripada itu, terdapat juga sekolah yang telah menyusun program kerja tahunan. Akan tetapi masih terdapat sekolah yang belum merumuskan rencana program empat tahunan dan belum semua sekolah menggagas program kerja yang komprehensif dalam rangka pencapaian Standar Nasional Pendidikan. Salah satu faktor penyebabnya adalah karena dalam

penyusunan program kerja tidak didukung dengan penjabaran konteks yang mencakup uraian delapan standar nasional pendidikan, analisis satuan pendidikan dan analisis lingkungan satuan pendidikan.”

Penelitian Kurnia (2020) mengemukakan bahwa parameter dalam menentukan visi dan misi, tujuan, sasaran, analisis lingkungan, dan strategi pencapaian tujuan belum dipahami sepenuhnya oleh responden dalam proses kategorisasi rencana strategis belum melibatkan unsur pimpinan puncak. Santoso, Krisnani dan Dewi (2018) menuturkan bahwa penyusunan rencana strategis lembaga pelayanan sosial belum sepenuhnya merancang rencana strategi dengan perumusan yang telah ditetapkan. Instansi pelayanan sosial harus mempertimbangkan aspek perencanaan yang bersifat penting karena dapat memandu lembaga kedepannya. Khairuddin (2016) menerangkan bahwa komponen penyusunan rencana strategi SMK Negeri 1 di Aceh Timur belum sepenuhnya memenuhi pedoman teori penyusunan renstra, unsur pada renstra belum selaras, serta keterlibatan warga sekolah dalam menyusun renstra masih sangat minim sehingga rencana strategi yang disusun tidak mendeskripsikan manajemen mutu pendidikan di sekolah.

Standar pendidikan nasional menunjukkan bahwa proses perencanaan menjadi perangkat yang esensial dalam pengelolaan pendidikan. Dalam kaitannya dengan standar manajemen satuan pendidikan sistem perencanaan pengembangan lembaga yang diaplikasikan pada setiap institusi pendidikan harus mampu memfasilitasi dan mengakomodasi lima pilar utama yang ditetapkan dalam standar pengelolaan yakni kemandirian, kerjasama, partisipasi, transparansi dan

akuntabilitas (Nahrowi, 2017). Rencana strategik adalah kebutuhan primer bagi sekolah. Sekolah harus memiliki rencana strategik yang jelas dan terukur. Melalui renstra yang telah didasarkan pada kajian situasi internal di dalam lembaga itu sendiri maupun situasi eksternal yang menyesuaikan setiap unsur-unsur diluar organisasi yang berdampak terhadap kontinuitas institusi. Sekolah diharapkan akan mampu berkembang dengan baik dan dapat mencapai tujuannya. Rencana strategik diharapkan dapat menggerakkan sekolah merancang langkah-langkah dalam mencapai tujuan stratejik, serta mengontrol pelaksanaan renstra dan secara terstruktur melakukan evaluasi untuk memastikan agar perencanaan yang dibuat tetap relevan terhadap berbagai kondisi yang semakin maju, Alkhafaji (dalam Wiguna, 2017).

Realita dilapangan, ditemui sejumlah kasus bahwa masih banyak Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Humbang Hasundutan yang menganggap bahwa rencana strategik tidak terlalu penting sehingga masih banyak sekolah yang belum mempunyai rencana strategi berupa RKJM ataupun RKS, padahal ketersediaan rencana tersebut dapat digunakan sebagai pengukur kinerja sebuah sekolah. Dari beberapa sekolah yang terdapat di kab. Humbang Hasundutan, SMA Negeri 2 Lintongnihuta satu-satunya sekolah yang sudah mempunyai RKJM dengan susunan yang sudah lumayan lengkap. Namun isi dokumen perencanaan sekolah belum realistis dan belum saling terkait antar satu komponen dengan komponen perencanaan yang lain. Selain itu, diperoleh informasi bahwa rencana strategis yang disusun di SMA Negeri 2 Lintongnihuta hanya diukur berdasarkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar penilaian kinerja sebagai mana

tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Berkaitan dengan hal tersebut, agar pencapaian visi dan misi SMA Negeri 2 Lintongnihuta dapat terwujud, maka perlu disusun suatu rencana strategis berbasis *Balanced Scorecard* yang merangkum aspek *employee & organization capacity*, proses internal, keuangan, serta *customer & stakeholder*.

Penelitian Muallim, Anwar, Abdul (2018) tentang Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada empat aspek menunjukkan (1) Aspek keuangan menunjukkan pengelolaan keuangan cukup ekonomis dan efektif serta cukup efisien (2) Aspek pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan *stakeholder* (siswa) pada skala puas 70% dengan proporsi 4 (puas), (3) Aspek proses bisnis internal terdiri dari inovasi, proses bisnis, dan layanan purna jual (alumni) dengan skor 48 (sangat baik), (4) Aspek pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan tenaga kerja 42,71 persen dengan rasio 2 (tidak puas), dan (5) Berdasarkan analisis SWOT *Balanced Scorecard* memberikan beberapa rekomendasi strategi, peningkatan kinerja keuangan melalui penagihan dan penghematan, peremajaan sarana dan prasarana, serta peningkatan kompensasi bagi pegawai dan retensi pegawai.

Penelitian yang dilakukan Zamroni, Nasiah, (2018) mengenai Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Melalui Penyusunan Manajemen Strategis dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Studi Kasus Di Stai Sangatta Kutai Timur mengemukakan bahwa dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan

dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, STAIS Sangatta Kutai Timur berpusat pada empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal dan perspektif pengembangan dan pertumbuhan yang sangat efektif dalam peningkatan kualitas pendidikan. Dari beberapa perspektif *Balanced Scorecard* yang diterapkan di STAIS Sangatta Kutai Timur, perspektif internal yang paling menonjol terhadap efektivitas peningkatan kualitas pendidikan, dilanjutkan dengan perspektif learning and growth, pelanggan dan keuangan.

Penelitian Fortiana, D., Suntoro, I., & Riswandi, R. (2016) tentang Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard* Di Yayasan Al Kautsar Lampung menjelaskan visi, misi, dan tujuan Yayasan Al Kautsar dapat diinterpretasikan dan dijabarkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dan *strategy map* Yayasan Al Kautsar dibangun oleh 11 sasaran strategik dengan 34 indikator kinerja utama (IKU) yang merupakan hasil dari penafsiran visi, misi dan tujuan kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, Adapun hambatan yang dihadapi dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah masih adanya kendala komunikasi serta mempersiapkan jajaran tata laksana untuk mengubah sudut pandang dalam melihat keberhasilan.

*Balanced Scorecard* menyediakan berbagai solusi yang sesuai untuk perencanaan strategis dan strategi informasi (Malina dan Selto, 2004). Konsep *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai dasar dalam pengorganisasian rencana strategis untuk organisasi sektor swasta maupun sektor publik. Untuk organisasi sektor publik, terdapat beberapa penyesuaian pada konsep *Balanced Scorecard* yakni penyesuaian perspektif pelanggan menjadi *customer &*

*stakeholder*, penyesuaian perspektif *learning & growth* menjadi *employee & organization capacity*, penempatan pernyataan misi sebagai *driver* dalam kerangka *Balanced Scorecard* dan juga penyesuaian perspektif *customer & stakeholder* di puncak *Balanced Scorecard* (Rohm, 2002). Strategi berbasis *Balanced Scorecard* yang dirancang di manajemen tingkat atas tidak dapat di aplikasikan langsung oleh level manajemen yang lebih rendah. Oleh sebab itu, penting melakukan suatu teknik *Cascade the Balanced Scorecard* (Brewer, 2003). *Cascading* dilakukan dengan menyusun *Balanced Scorecard* di level tata laksana tertinggi, kemudian meneruskan tujuan dan rencana strategis ke level di bawahnya yang kemudian disesuaikan dengan situasi yang dihadapi manajemen di level tersebut (Kaplan, 2005).

*Balanced scorecard* adalah alternatif yang dipandang efektif untuk membantu dalam memudahkan manajemen sekolah menyusun rencana strategik yang sistematis dan komprehensif. Selain itu model ini dianggap sesuai untuk lembaga sekolah yang memiliki ancangan masa depan (visi dan misi) menuju lembaga sekolah yang unggul dalam berbagai aspek kinerjanya. Kelebihan *Balanced scorecard* mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik strategik, komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Dalam menilai kinerjanya, SMA Negeri 2 Lintongnihuta menggunakan metode Evaluasi diri Sekolah dan Manajemen sekolah berbasis *balanced scorecard* belum pernah dilakukan. Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang diuraikan sebelumnya, peneliti bermaksud untuk mengkaji implementasi perencanaan strategis sekolah berbasis *balanced scorecard* di SMA Negeri 2 Lintongnihuta.

## 1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah implementasi perencanaan strategis sekolah berbasis *balanced scorecard* di SMA Negeri 2 Lintongnihuta Kabupaten Humbang Hasundutan.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dirumuskan tersebut memunculkan permasalahan secara umum yaitu: bagaimanakah implementasi perencanaan strategis sekolah berbasis *balanced scorecard* di SMA Negeri 2 Lintongnihuta Kabupaten Humbang Hasundutan?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi perencanaan strategis sekolah berbasis *balanced scorecard* di SMA Negeri 2 Lintongnihuta Kabupaten Humbang Hasundutan.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

### 1. Secara teoritis

Secara teoritis dapat memberikan informasi dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sekolah berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) yang diterapkan dalam bidang pendidikan dan hasil penelitian diharapkan menjadi suatu kajian ilmiah yang dapat



dikembangkan dalam ilmu pendidikan, khususnya dalam perkembangan ilmu Administrasi dan Manajemen Pendidikan.

2. Secara praktis

- a. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi sekolah untuk menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai manajemen sekolah sehingga dapat menemukan berbagai solusi yang mumpuni untuk perbaikan kualitas pendidikan.
- b. Peneliti lain yang sejenis dapat menggunakan penelitian lanjutan dari hasil temuan pada penelitian ini.

