

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis terhadap hasil *balance scorecard* yang dicapai oleh SMP Darul Hikam Bandung melalui metode *analytic hierarchy process* (AHP) secara umum dapat disimpulkan pelaksanaan BSC sebagai kerangka dalam pengukuran kinerja sekolah secara berkelanjutan, dapat membantu sekolah menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi, serta mengkomunikasikan berbagai indikator yang menjadi kelemahan sekolah untuk dapat segera dituntaskan dengan bantuan *analytic hierarchy process* (AHP) sehingga sekolah dalam mengambil keputusan di masa yang akan datang.

Sedangkan secara khusus hasil penelitian dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hasil analisis terhadap *balance scorecard* SMP Darul Hikam Bandung, memperlihatkan adanya beberapa *key performance indicator* (KPI) yang masih dibawah target yang sudah ditentukan. Pada semua perspektif dalam *balance scorecard* terdapat KPI yang tidak mencapai target, dan ini merupakan masalah yang harus segera dituntaskan sekolah. Dalam upaya melakukan pengembangan BSC sebagai alat penilaitan kinerja sekolah, sekolah melakukan skala prioritas terhadap semua permasalahan yang muncul. Permasalahan dipilih tiga yang benar-benar sangat krusial untuk segera ditemukan solusinya. Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) digunakan sebagai upaya untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang muncul dengan cara membuat pohon keputusan.
2. Faktor-faktor yang menentukan dalam pengembangan *balance scorecard* di SMP Darul Hikam Bandung, dilakukan dengan membuat diagram struktur hirarki backward process menjadi **5 level**. **Level 1** terkait tujuan/goal yakni pengembangan *balance scorecard* sebagai alat penilaian kinerja sekolah, pada **level 2** ditetapkan skenario yang akan diambil dalam pengembangan BSC sekolah diantaranya *financial, customer, internal bisnis process, dan learning*

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

and growth. **Level 3** ditetapkan permasalahan apa yang muncul dalam pengembangan BSC sekolah, masalah terkait financial diantaranya: a) indeks pendapatan (dari siswa) tidak sesuai target; b) realisasi pengeluaran tidak sesuai RAPBS sekolah; c). pengadministrasian yang kurang tertib. Masalah dalam scenario customer diantaranya: a) sarpras yang kurang (berdasarkan hasil survey); b) kebiasaan ibadah siswa yang kurang (berdasarkan hasil survey); c) target pangsa pasar baru tidak tercapai. Masalah dalam scenario IBP diantaranya: a) kurangnya bukti penyelesaian kasus kesulitan belajar siswa; b) kurangnya pelibatan orang tua dalam proses pendidikan; c) tidak tercapainya target nilai rata-rata UN. Selanjutnya untuk scenario LG masalah yang menjadi krusial diantaranya: a) kurangnya prestasi guru; b) kompetensi pedagogic guru yang tidak sesuai target; c) kompetensi social guru yang tidak sesuai target. **Level 4** terdiri atas aktor/ pelaku yang dianggap paling mempengaruhi/dianggap paling berpengaruh terhadap penyelesaian masalah. Aktor /pelaku terkait financial diantaranya: a) kabag keuangan; b) kepala sekolah; c). bendahara sekolah. Aktor/pelaku dalam scenario customer diantaranya: a) kabag humas; b) kepala sekolah; c) koordinator humas sekoalah. Aktor/pelaku dalam scenario IBP diantaranya: a) kabag kurikulum/kesiswaan; b) kepala sekolah; c) PKS kurikulum/kesiswaan. Selanjutnya untuk scenario LG aktor/pelaku yang berperan diantaranya: a) kabag SDM; b) Kepala sekolah; c) PKS kurikulum. Pada **level 5** merupakan alternatif strategi kebijakan yang akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah. Kebijakan terkait financial diantaranya: a) pemantauan/supervisi; b) perbaikan sistem/pelaksanaan SOP; c). Pelatihan pengadministrasian/pelaporan keuangan. Kebijakan dalam skenario customer diantaranya: a) lokasi sekolah baru; b) perbaikan sistem/pelaksanaan SOP; c) promosi/marketing keluar pulau Jawa. Kebijakan dalam skenario IBP diantaranya a) Pemantauan/supervisi; b) perbaikan sistem/pelaksanaan SOP; c) mempertajam penanganan siswa kelas akhit. Selanjutnya untuk skenario LG kebijakan yang berperan diantaranya: a) pemantauan/supervisi; b) *coaching*; c) Diklat.

RURI SUNDARI, 2018

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCE SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH
MELALUI METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI SMP DARUL HIKAM BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

3. Hasil analisis proses hirarki (AHP) menunjukkan bahwa **level 1** untuk mencapai tujuan (goal) pengembangan balance scorecard sebagai alat penilaian kinerja sekolah diperoleh hasil sebagai berikut : **Level 2** (level scenario) prioritas pertama adalah terkait *internal bisnis process* (IBP) yakni sekolah harus mampu memberikan jaminan pada kualitas proses belajar mengajar dan kualitas pendukung PBM. **Level 3** (level masalah) yang menjadi prioritas pertama diantaranya: a) IBP adalah kasus belajar siswa; b) LG adalah kompetensi pedagogic guru; c) customer adalah kegiatan ibadah siswa; d) financial yakni masalah pengadministrasian. **Level 4** (level aktor/pelaku) yang menjadi prioritas pertama diantaranya: a. IBP adalah Kabag kurikulum/kesiswaan; b) LG adalah kepala sekolah; c) Customer adalah kepala sekolah; dan c) financial adalah kepala sekolah. Level 5 (level kebijakan) yang menjadi prioritas dalam penentuan kebijakan diantaranya: a) IBP adalah program pengangan siswa kelas akhir; b) LG, yang menjadi prioritas kebijakan adalah dengan melaksanakan diklat bagi guru; c) customer, priotitas kebijakan adalah perbaikan sistem/pelaksanaan SOP, dan d) Financial, yang menjadi prioritas kebijakan adalah pemantauan/supervisi.

5.2.Implikasi

Penelitian ini telah memberikan gambaran bahwa penilaian kinerja sekolah melalui pengembangan model alat evaluasi sekolah secara mandiri (BSC) sangat penting dilakukan sebagai upaya pemberian jaminan mutu sekolah. Hal ini menunjukkan adanya komitmen sekolah yang tinggi terhadap layanan mutu pendidikan. Balance scorecard dikembangkan sebagai alat pengukuran kinerja sekolah yang memungkinkan manajemen sekolah untuk mengelola dari berbagai perspektif secara simultan.

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi antara lain:

1. Pelaksanaan BSC di SMP Darul Hikam Bandung sudah pada tahap pelaksanaan akan tetapi kinerja sekolah belum meningkat sesuai target yang ditetapkan sebelumnya, sehingga sekolah harus segera dapat menentukan berbagai langkah strategik dalam pencapaian target BSC yang seharusnya.

2. Dengan bantuan BSC sebagai pengukuran kinerja SMP Darul Hikam, sekolah harus mampu memetakan berbagai indikator kunci (KPI) yang menjadi kelemahan dan kekuatan sekolah.
3. Dengan bantuan AHP, sekolah mengetahui faktor-faktor yang menjadi prioritas kerja sekolah, sehingga sekolah harus mampu melakukan determinasi dalam menentukan objectives, measuring, target, dan pembuatan program sebagai bentuk jaminan mutu sekolah ke depan.

5.3.Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian serta implikasi yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini memberikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Adanya beberapa indikator kunci (KPI) yang tidak tercapai dalam BSC, sekolah harus mampu mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja serta merencanakan dan menetapkan target dengan menyelaraskan program-program sekolah, dan terakhir sekolah harus melakukan feedback secara terus menerus sehingga perbaikan bisa dilakukan secara berkesinambungan.
2. Pemetaan berbagai faktor penentu dalam pengembangan Balance scorecard sekolah harus dijadikan suatu alat untuk mengukur arah dan kecepatan perubahan dengan berpijak pada power sharing, adanya profesionalisme, melibatkan partisipasi masyarakat, pelibatan orang tua dalam proses pendidikan, serta adanya transparansi dan akuntabilitas.
3. Pembobotan yang dilakukan AHP terhadap factor-faktor krusial sekolah, harus dapat membantu sekolah dalam perancangan prioritas kerja sekolah ke depan. harus diciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengalaman-pengalaman baru yang secara bertahap akan mempengaruhi kebiasaan yang pada akhirnya akan membentuk budaya kerja positif di sekolah.