

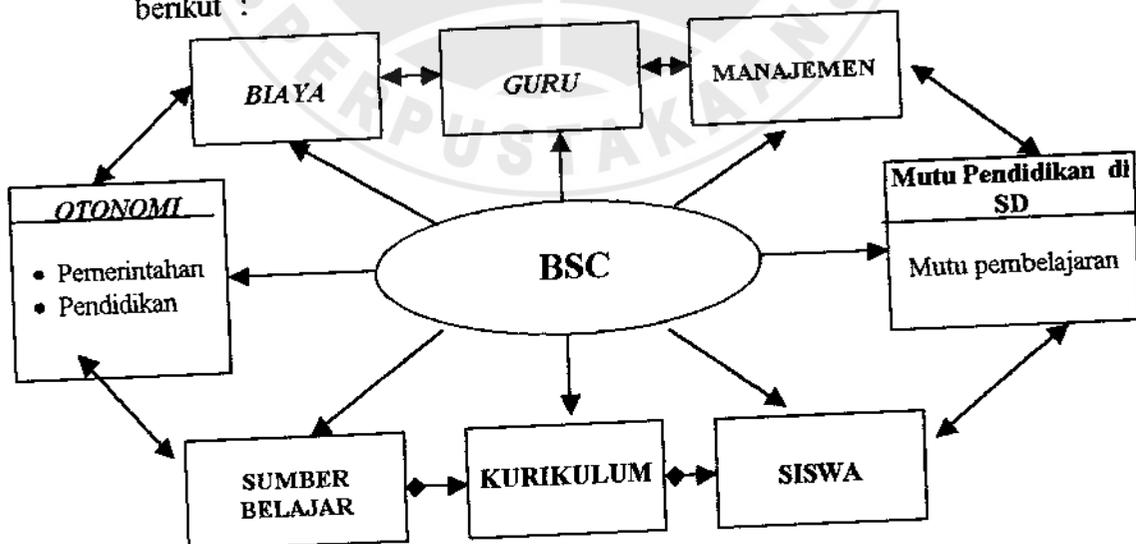
BAB V ANALISIS STRATEGI BALANCED SCORE CARD DAN ANALISIS SWOT

A. Analisis Strategi

1. Analisis Strategi Balanced Score Card

Pada bagian ini peneliti mencoba menampilkan analisis strategis BSC terhadap ketiga fokus penelitian (*The Research Triple Focus*), peneliti menampilkan analisis BSC, karena analisis ini dipandang dapat diimplementasikan dalam pembangunan pendidikan, khususnya terhadap masalah penelitian sebagaimana yang telah diuraikan pada bab I disertasi ini. Ketiga masalah penelitian tersebut merupakan hal yang sangat mendasar, hingga peneliti menjadikannya sebagai prioritas utama dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar.

Untuk itu berikut visualisasi analisis strategis BSC, sebagaimana gambar berikut :



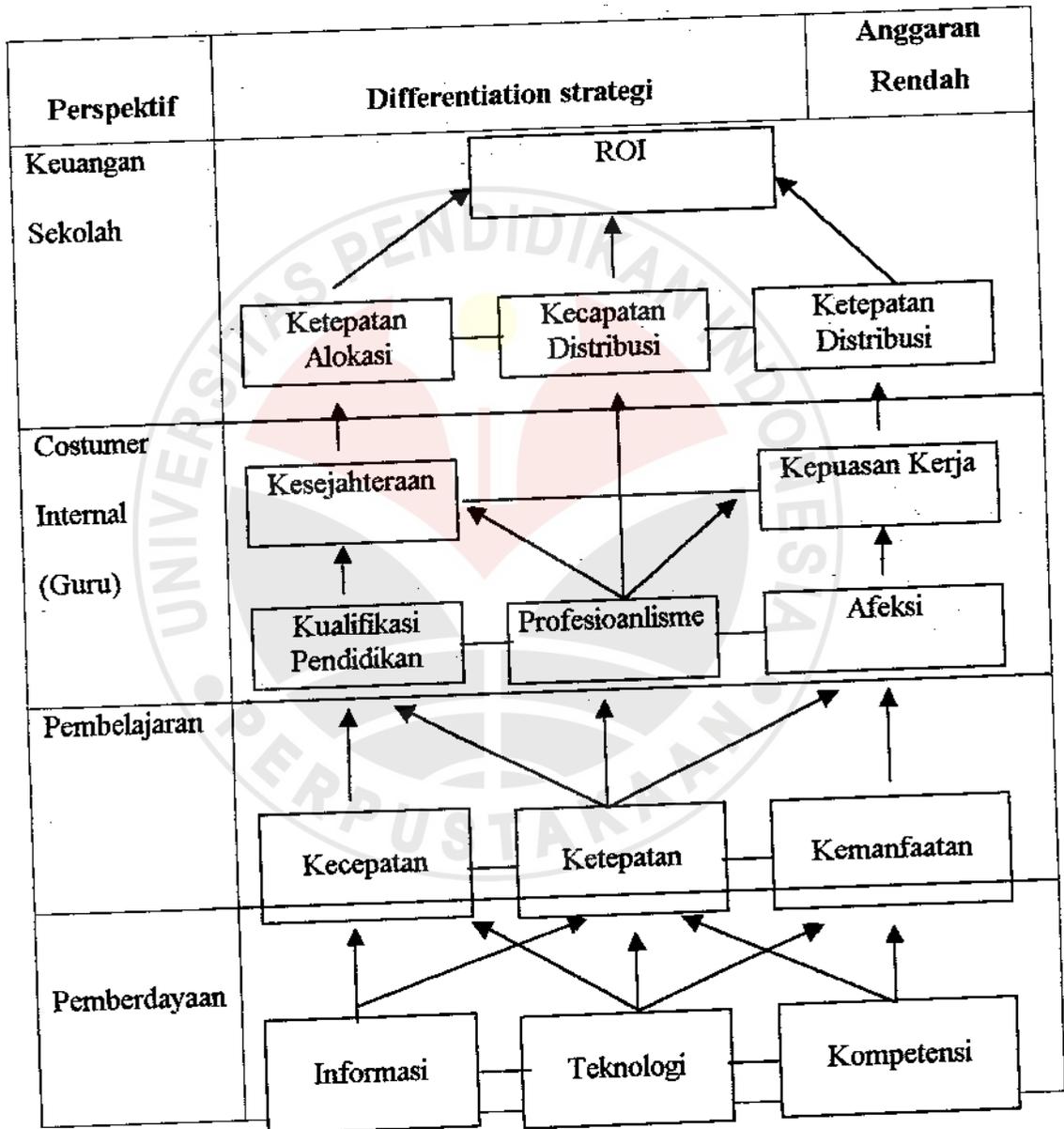
Gambar 56 . Model Analisis Strategis Jaringan laba-laba BSC

Dari apa yang terlihat pada gambar 56, menunjukkan hubungan yang sinergis, integral dan berkesinambungan terhadap ketiga fokus penelitian, sehingga hal ini sejalan dengan filosofi BSC yaitu "untuk mengukur kinerja personel di masa depan yang bersifat komprehensif, dengan empat perspektif, yaitu : perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (pemberdayaan)".

Sehubungan dengan pendekatan BSC, dari yang terlihat pada gambar 50 dapat dijelaskan bahwa untuk mendapatkan mutu Sekolah Dasar, terutama terhadap perbaikan mutu ketiga strategi dasar yaitu ; daya dukung tenaga edukatif yang profesional, daya dukung biaya pendidikan dan daya dukung manajemen sekolah, kiranya diperlukan keterkaitan satu sama lain yang terus menerus dan berkesinambungan secara teratur, bila ketiga aspek ini dikaji secara berkesinambungan, diharapkan pada akhirnya dapat memperbaiki mutu pendidikan SD yang diharapkan pada akhirnya memiliki daya kompetitif dan komperatif diberbagai kawasan.

Kemudian untuk melihat perspektif ke depan terhadap keuntungan yang diharapkan diperoleh dari ketiga aspek kajian penelitian, baik dimasa kini maupun dimasa yang akan datang, baik keuntungan langsung maupun keuntungan tidak langsung, berikut peneliti visualisasikan analisis model BSC, sebagai gambar berikut :

Visi	: Kemandirian menuju keunggulan
Tujuan	: Menghasilkan manusia yang utuh.



Gambar 57. Analisis BSC terhadap perspektif pendidikan

Atas dasar berbagai kajian teori dan kajian empirik yang telah peneliti lakukan dengan pendekatan *Balanced Score Card*, dimana pendekatan ini diarahkan untuk mencegah ketimpangan dalam pengelolaan pendidikan, artinya tidak hanya memfokuskan pada salah satu aspek tertentu saja, akan tetapi lebih dicurahkan kepada keseimbangan dan kesinambungan serta interaksi antara prioritas terpilih yang paling berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan pada umumnya dan mutu sekolah dasar pada khususnya, terutama terhadap ketiga fokus penelitian yang peneliti lakukan.

2. Analisis Strategi Inovasi BSC Masa Depan

Kajian model ini dilandasi oleh berbagai inovasi pendidikan yang diprogramkan oleh Departemen Pendidikan Nasional yang telah digulirkan dan bersifat "serba berbasis" seperti, (1) Kurikulum berbasis kompetensi, (2) Manajemen berbasis sekolah, (3) Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, (4) Pendidikan berbasis masyarakat dan lain-lain. Inovasi ini memiliki nilai dasar tersendiri yaitu menunjukkan begitu besarnya kemauan pemerintah pusat (Depdiknas) untuk memberdayakan sekolah dan masyarakat.

Peluang baik ini, mestinya harus dimanfaatkan dan dikelola dengan baik oleh daerah, dengan cara memperhatikan berbagai kendala pembangunan pendidikan, yang selanjutnya menjadikannya sebagai "*Top Priority Policy Studies In Education*", dengan melakukan pengelolaan yang profesional dan berorientasi kepada pembangunan pendidikan sebagai suatu investasi yaitu, "*The Human Capital Investment*", yang kemudian hari akan

menghasilkan SDM yang unggul, karena potensi humanis dipandang mampu untuk menghadapi berbagai tantangan dan selanjutnya menjadikannya sebagai peluang untuk memperoleh keberhasilan dimasa kini dan dimasa depan, hal ini didasari oleh filosofi kajian masa depan yaitu: *“ kondisi saat ini merupakan implikasi keadaan masa lalu dan keadaan masa depan merupakan implikasi dari keadaan sekarang “*.

Oleh sebab itulah keruntuhan dunia pendidikan Indonesia saat ini harus dibangun kembali dengan pikiran-pikiran yang jernih dan terfokus, dengan inovasi pendidikan yang spesifik dan dapat diterima serta menyentuh aspek mendasar yang menjadi “Rohnya” kegiatan pendidikan. Agar inovasi pendidikan ini dapat mencapai sasaran, kiranya diperlukan komitmen dari semua pihak baik pemerintah, swasta maupun masyarakat dan keluarga melalui tindakan nyata dengan tetap mengacu kepada berbagai aturan serta program inovasi yang dilakukan oleh pemerintah sesuai tingkat kemampuan dan keahlian masing-masing.

Akan tetapi sangat disayangkan selama ini banyak pihak-pihak yang menamakan dirinya sebagai “Pakar” pendidikan, padahal justeru mereka sendidiri tidak memiliki basis ahli pendidikan, sebab berbicara pendidikan, artinya berbicara secara komprehensif tentang masalah pendidikan, oleh sebab itu yang lebih pantas dapat dikatakan fakarnya adalah orang-orang yang berlatar belakang ahli pendidikan, keadaan ini berbeda dengan berbicara masalah fakultas, jurusan atau program studi, maka yang paling relevan adalah orang berlatar belakang studi yang bersangkutan.

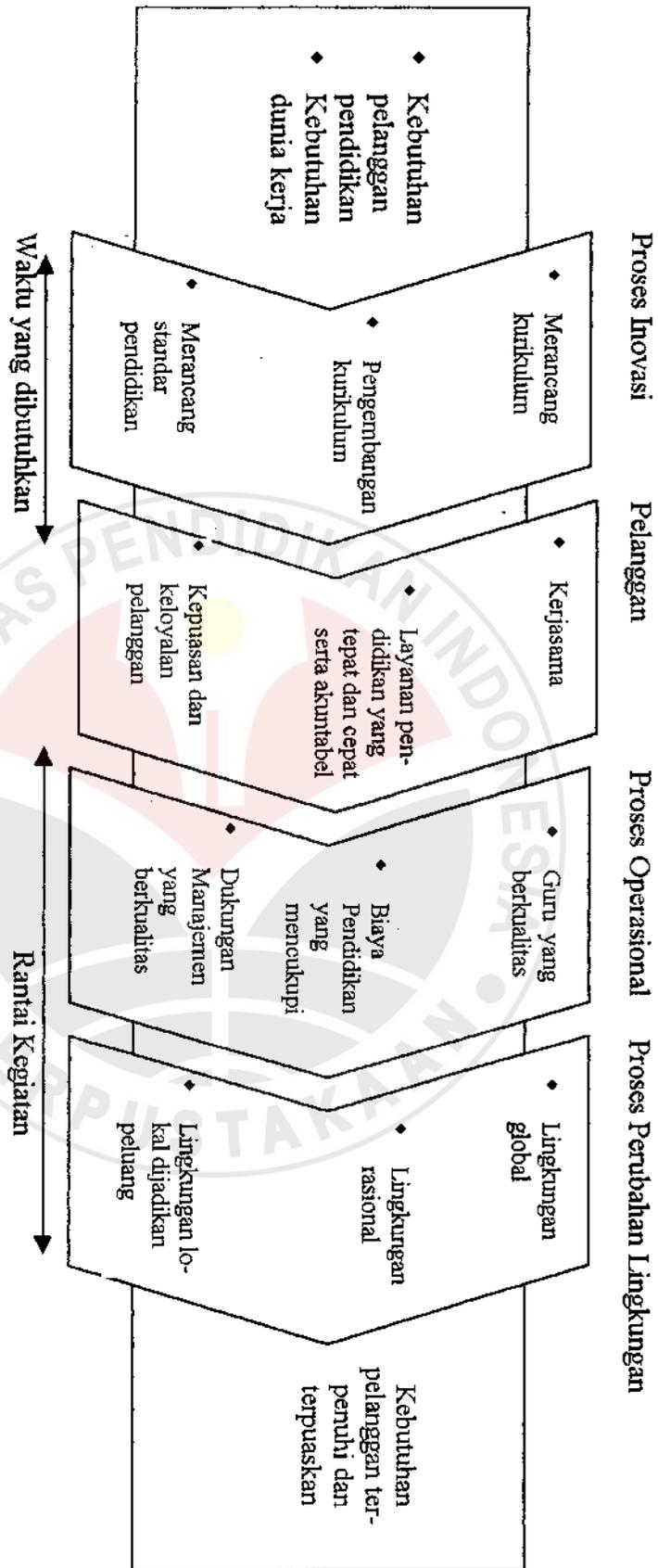
Keadaan inilah yang perlu diluruskan dan dijadikan sebagai bahan evaluasi kebijakan, jangan sampai (kalau masih mungkin), ada Kepala Dinas Pendidikan yang berlatar belakang Sarjana Teknik, Sarjana Hukum dan lain-lain, ini bukan tidak menghargai kapasitas dan kemampuan mereka, akan tetapi "bila memberikan pekerjaan pada orang yang bukan ahlinya, maka tinggal tunggu saja kehancurannya".

Asumsi ini bukan tidak beralasan, mengingat kondisi pendidikan saat ini yang sangat kompleks dan "semerawut", yang merupakan implikasi dari keadaan masa lalu. Oleh sebab itu apabila keadaan ini tidak diperbaiki dengan sungguh, maka implikasinya dapat diprediksi bahwa kondisi pendidikan dimasa depan akan semakin terpuruk.

Apalagi tantangan global dan dampak masa depan berupa, (1) dampak sosial, (2) dampak teknologi dan (3) dampak psikologis, yang dari uari keharui semakin kompleks sehingga membutuhkan keahlian yang memiliki daya kompetitif dan komparatif untuk menghadapinya.

Oleh sebab itulah kegiatan inovasi pendidikan sewajarnya lebih fokus dan dapat menampilkan hal-hal yang aktual dan terprogram sesuai skala prioritas terhadap aspek yang paling mendasar yang diharapkan memiliki daya terhadap percepatan perbaikan mutu pendidikan

Dari analisis strategis inovasi BSC dengan perspektif masa depan dan kompleksitas, berikut visualisasi interaksi pendekatan inovasi, kompleksitas dan masa depan terhadap fokus penelitian .



Gambar 58 : Rantai-rantai Kegiatan Proses Inovasi Masa Depan Dengan Strategi BSC

Dari apa yang terlihat pada gambar 58, menunjukkan alur inovasi yang terencana dan sesuai tahapan kegiatan dengan fokus inovasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan pendidikan yang selama ini dilakukan yang terkesan tidak jelas, dan tidak spesifik, bahkan tidak melalui tahapan dan pengkajian yang matang serta tidak dipersiapkan dengan sesuai kebutuhan yang tersetandar. Akibatnya setiap ada program inovasi yang bersifat *top down* tidak jarang, justru pada tatanan operasional mengalami berbagai hambatan, sehingga hasilnya pun kurang memuaskan, kita lihat saja proses inovasi kurikulum pendidikan dasar dan menengah yang dilakukan atas dasar interval waktu sepuluh tahunan, bukan atas dasar kebutuhan, sehingga hasilnya hanya sekedar gonta ganti kurikulum dan ganti nama sekolah, yang di yakini tidak akan memberikan pengaruh drastis terhadap perbaikan mutu.

Model analisis BSC yang peneliti terapkan dalam disertasi ini, disadari masih banyak kelemahan dan tidak menjadi jaminan secara serta merta mutu pendidikan akan meningkat secara drastis, akan tetapi secara filosofi BSC yaitu: pelipatan produktivitas kinerja karyawan secara berkesinambungan, maka paling tidak analisis strategi model BSC ini dapat dijadikan sebagai salah satu acuan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan.

B. Analisis SWOT

Analisis SWOT dimaksudkan untuk mendukung dan memperkuat analisis BSC yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan serta kesinambungan antara komponen, kekuatan, kelemahan, tantangan serta

peluang, sebab bila keempat komponen ini tidak diseimbangkan dikhawatirkan akan menyebabkan ketimpangan dalam pengelolaan pendidikan sehingga dapat menyedot perhatian yang berlebihan, bahkan dikhawatirkan dapat menyebabkan timbulnya sikap pesimistis atau optimistis yang berlebihan dari kalangan pelaku pendidikan.

Apalagi di era OTDA dimana potensi antar daerah terdapat banyak perbedaan baik dari aspek SDM maupun dari segi potensi lainnya, yang apabila perbedaan ini tidak dikelola dengan baik dikhawatirkan mutu pendidikan akan semakin terpuruk serta menyebabkan mutu pendidikan secara nasional memiliki keanekaragaman, hal ini bukan tidak beralasan sebab mengingat kondisi negara yang masih dalam kekangan krisis multi dimensi yang saat ini telah memasuki tahun ke enam dan masih terdapatnya berbagai gejala disintegrasi bangsa, kesemua ini merupakan cerminan ketidak mampuan SDM negara kita untuk mengemas tantangan guna dijadikan suatu peluang dan bukan dijadikan suatu kesempatan berpecah belah dan mengembangkan potensi pribadi guna memenuhi kebutuhan pribadi juga, oleh sebab itulah salah satu jalan terbaik adalah membenahi dunia pendidikan dengan tetap berwawasan nasional dengan tanpa mengabaikan kondisi lokal dan tantangan global. Untuk itu berikut analisis SWOT sebagaimana matrik dibawah ini:

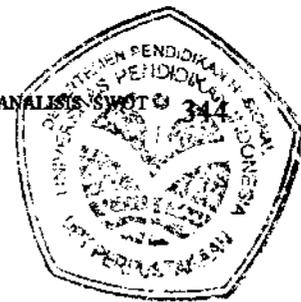
Matrik 8

ANALISIS SWOT
BERDASARKAN KLASTER SEKOLAH DASAR

No	Klaster	Bidang Garapan	Kekuatan	Kelemahan	Tantangan / ancaman	Peluang
1	I	12 faktor yang memiliki daya dukung terhadap mutu pendidikan di SD	<ul style="list-style-type: none"> - Kualifikasi guru relatif baik - Motivasi / disiplin baik - Kesejahteraan relatif baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Perhatian DPR kurang - Pembinaan kurang - Daya dukung dana kurang 	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan lokal - Perkembangan IT semakin pesat - Budi pekerti siswa semakin merosot 	<ul style="list-style-type: none"> - Potensi daerah yang perlu di gali dan dikembangkan - Persaingan global - Kebutuhan SDM meningkat
			<ul style="list-style-type: none"> - Peran orang tua cukup baik - Unit cost cukup baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparansi kurang - Pengelolaan perlu disempurnakan - Alokasi belum prioritas pada mutu 	<ul style="list-style-type: none"> - Kebocoran anggaran - Alokasi distribusi yang tidak sesuai / efektif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potensi daerah / kota berlimpah - Perhatian birokrat / legislatif di perkuat
			<ul style="list-style-type: none"> - Disiplin Guru / siswa baik - Sarana lebih baik - Ekstrakurikuler lebih aktif 	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu ditingkatkan kelengkapan sarana - Mulok yang tidak fokus 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mulok yang dapat menunjang hidup siswa
2	II	idem	<ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan guru relatif cukup baik - Motivasi cukup baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya kesejahteraan - Kemauan / dedikasi kurang baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja kurang produktif 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggali potensi keluarga
			<ul style="list-style-type: none"> - Adanya peran aktif Komite Sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparansi kurang - Manajemen yang tidak jelas 	<ul style="list-style-type: none"> - Anggaran yang tidak efektif / efisien - Proses pendidikan rendah mutu 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggali potensi orang tua dan perlu dukungan tokoh agama

			<ul style="list-style-type: none"> - Kemauan belajar siswa baik - Perhatian orang tua cukup baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Sarana belajar kurang - Lingkungan belajar kurang kondusif 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendahnya mutu hasil belajar 	<ul style="list-style-type: none"> - Potensi tersedia - Lingkungan strategis
3	III	idem	<ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan guru relatif cukup baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Kesejahteraan guru tidak jelas - Pembinaan kurang, - disiplin kurang 	<ul style="list-style-type: none"> - Mutu aktual guru dan hasil belajar semakin rendah 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggali potensi keluarga, masyarakat (pemberdayaan masyarakat)
			<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi orang tua siswa cukup 	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya pemerintah sangat kurang - Realisasi APBS Rendah 	<ul style="list-style-type: none"> - Proses Pendidikan semakin buruk 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggali potensi dan mengajak keterlibatan Tokoh masyarakat / tokoh agama
			<ul style="list-style-type: none"> - Kemauan guru /siswa cukup baik 	<ul style="list-style-type: none"> - Siswa banyak tidak hadir - Kurangnya perhatian orang tua 	<ul style="list-style-type: none"> - Mutu pembelajaran semakin rendah 	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu melibatkan peran masyarakat / orang tua

Setelah dilakukan berbagai pendekatan analisis strategis dan melahirkan alternatif strategi, maka yang dipandang unggulan dapat dikembangkan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan Sekolah Dasar di Kabupaten serang adalah sebagaimana dapat dilihat pada matrik berikut :



MATRIK 9

UNGGULAN KABUPATEN SERANG DALAM LINGKUP PENDIDIKAN SEKOLAH DASAR

No	Klaster	Potensi Unggulan
1	I	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedisiplinan guru / siswa sangat baik 2. Perhatian orang tua (Komite Sekolah) cukup baik 3. Dukungan sarana relatif baik 4. Letak geografis sangat baik 5. Sarana Informasi teknologi tersedia 6. Peranan tokoh agama / budaya baik 7. Kegiatan ekstra kurikuler terencana dan 8. Kegiatan teknologi dasar pendidikan
2	II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemauan guru relatif baik 2. Perhatian orang tua cukup baik 3. Sarana relatif cukup baik 4. Displin guru baik
3	III	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan guru cukup baik 2. Perhatatian komite sekolah cukup aktif

MATRIK 10

**Bagan Matrik SWOT Kondisi Eksisting Pendidikan
Kabupaten Serang 2002 - 2003**

EKSTERNAL	OPPORTUNITIES	THREATS
INTERNAL STRENGTH		
	<u>Rek. Fungsional SO</u> Pembuatan kebijakan fungsional pendidikan yang berbasis pada perluasan aksesibilitas dengan pemanfaatan segala peluang yang tersedia	<u>Rek. Fungsional ST</u> Pembuatan kebijakan fungsional pendidikan yang berbasis pada perluasan aksesibilitas dengan mengurangi dampak dari segala tantangan yang ada
WEAKNESS	<u>REKOMENDASI STRATEGIS:</u> <i>Divestment / Investment</i> <i>Pembenahan (Turn Around) *</i>	
	<u>Rek. Fungsional WO</u> Pembuatan kebijakan fungsional pendidikan dengan memanfaatkan segala peluang yang tersedia sembari melakukan pembenahan atas kelemahan yang dimiliki	<u>Rek. Fungsional WT.</u> Pembuatan kebijakan fungsional pendidikan dengan mengurangi dampak dari segala tantangan yang ada sembari melakukan pembenahan atas kelemahan yang dimiliki

(Diadaptasi dari Model Kearns, 1992)

* Pilihan berdasarkan pendekatan Wright, Kroll da Parnell (1996)

Dari hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa kondisi eksisting pendidikan di Kabupaten Serang dominan berada pada pertemuan isu strategis

kelemahan (*weakness*) dan peluang (*opportunities*) yang merekomendasikan pilihan *Investment* atau *Divestment*. Ini berarti pendidikan di Kabupaten Serang dihadapkan pada pilihan dengan situasi yang kabur.

Peluang yang tersedia cukup meyakinkan, namun pemerintah tidak cukup memiliki kemampuan untuk menggarapnya. Kalau dipaksakan, dapat memakan biaya yang cukup besar, sehingga akan merugikan pemerintah dan masyarakat itu sendiri. Perlu diperhatikan bahwa rekomendasi ini diderivikasikan pada pilihan strategi umum pembenahan (*turn around*) yang berintikan pada upaya improvisasi atas kondisi eksisting. Upaya pembenahan ini sangat mungkin dilakukan mengingat Kabupaten Serang telah memiliki dua *Potensi Core competence* (PCC), yakni (1) telah dimilikinya visi pendidikan Kabupaten Serang berupa : "Pendidikan untuk semua menuju Serang Cerdas 2007 dalam rangka membentuk masyarakat madaniyah, religius dan edukatif" (PCC berbasis Sumberdaya organisasi) dan (2) PAD (Pendapatan Asli Daerah) Kabupaten Serang memungkinkan secara bertahap untuk diprioritaskan guna pembangunan pendidikan yang berkualitas

Atas dasar hasil analisis *Balanced Score Card* dan analisis inovasi masa depan serta analisis SWOT terhadap kondisi empirik pendidikan pada tingkat SD di Kabupaten Serang sebagaimana digambarkan dalam matrik di atas, maka peneliti dapat menentukan dua alternatif strategis utama yang dipandang paling mungkin untuk dilaksanakan dalam pembangunan pendidikan di Kabupaten Serang. Untuk itu berikut alternatif strategi yang

merupakan hasil analisis peneliti dalam rangka pembenahan dan pembangunan pendidikan di Kabupaten Serang adalah sebagai berikut :

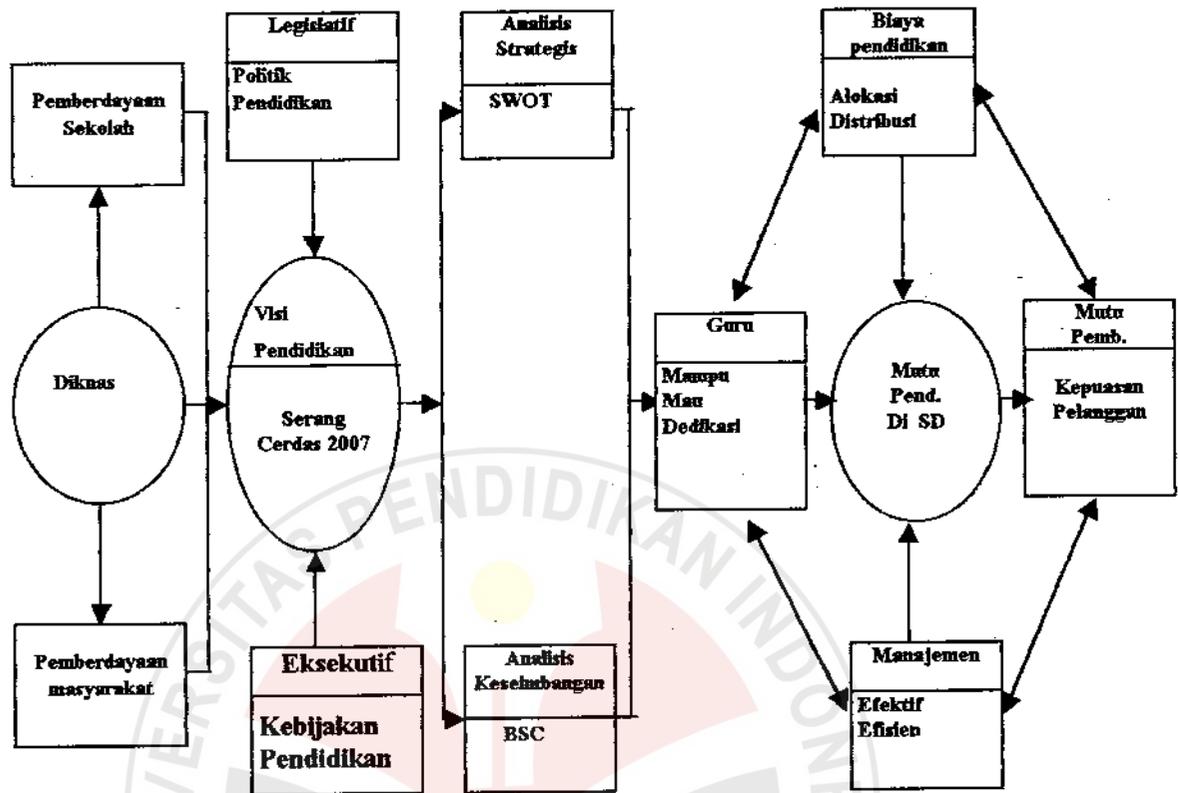
Strategi Pertama :

“ Laksanakan secara sinergis dan integral daya dukung tiga faktor utama yang memiliki daya dukung tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar, sebagai strategi dasar yang peneliti nama sebagai strategi GBM : Guru, Biaya dan Manajemen. ”

Strategi Kedua :

“ Laksanakan pembenahan dan investasi bidang pendidikan (investment in education) secara sinergis dan integral terhadap perbaikan serta peningkatan daya dukung dua belas faktor yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan di sekolah dasar, yaitu meliputi : (1) Guru, (2) Biaya pendidikan, (3) Evaluasi hasil belajar, (5) Lingkungan sekolah, (6) Peserta didik, (7) Kurikulum, (8) Sumber belajar, (9) Komite sekolah, (10) Kepemimpinan persekolahan, (11) Manajemen sekolah dan, (12) Kebijakan politik pendidikan, “ berdasarkan skala prioritas sesuai kemampuan daerah. ”

Berikut ini peneliti visualisasikan strategi model peningkatan mutu pendidikan Sekolah dasar di Kabupaten Serang.



Gambar 59. Model Strategi Keseimbangan Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar.

Model ini tidak hanya menggambarkan pola berpikir yang strategis, akan tetapi lebih jauh model ini menggambarkan suatu pola berpikir yang seimbang yaitu ; suatu tindakan untuk menjaga dan mempertahankan secara terus menerus derajat keseimbangan pemanfaatan berbagai faktor dalam rangka berlangsung dan tercapainya suatu produk pendidikan yang berkualitas. Oleh sebab itu model ini peneliti sebut sebagai “*Teori strategi keseimbangan*” (*Balanced strategic theory*)