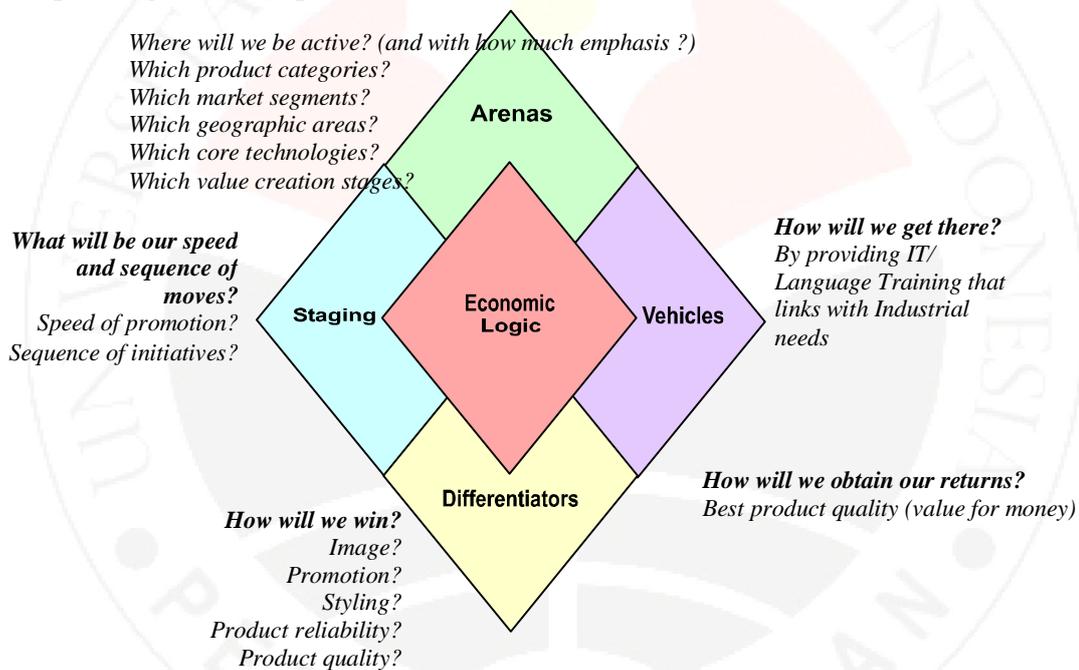


BAB V
STRATEGI PENINGKATAN MUTU PELAYANAN PENDIDIKAN
BERDASARKAN DARI OLAH DATA

Melalui pendekatan Strategi dari **Donald C. Hambrick** dan **James Frederickson (2001)** bahwa bagaimana strategi dari menerjemahkan Visi sampai pada tindakan melalui 5 (lima) elemen strategi sebagaimana dijelaskan dimuka, dengan model strategi tersebut target pencapaian mutu (*Key Performance Indicator*) mudah teridentifikasi dan terukur.

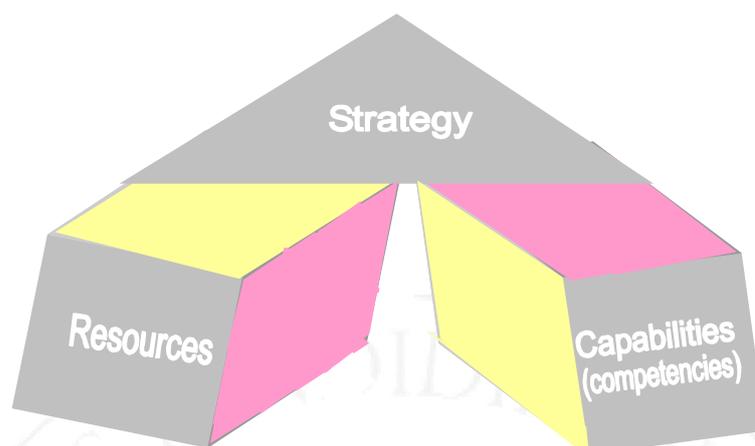
Seperti digambarkan pada berikut di bawah ini :



Sumber : *Academy of Management Executive*, 2001 Vol. 15 No. 4 – Donald C. Hambrick & James W. Fredrickson)

Gambar 5.1. Arenas, Staging, Vehicles, Differentiators, Economic Logic

Selanjutnya dari setiap elemen tersebut diatas ditentukan Strategi, sumber daya yang diperlukan dan selanjutnya diidentifikasi kebutuhan “*Organization Capability*” (kemampuan organisasi untuk menjalankan *strategi* tersebut) sebagaimana gambar berikut di bawah ini.



Sumber daya yang anda miliki dan/atau yang anda butuhkan

Kemampuan organisasi (skill dll) dalam *resources* / sumber daya untuk menghasilkan produk jasa

Gambar 5.2. Strategi, Resources & Capabilities

Adapun 5 (lima) elemen strategi adalah sebagai berikut :

- **Arena** : Merupakan arena pendidikan kita akan bersaing.
 - Pendidikan yang unggul dengan kualitas lulusan diatas standar nasional serta berkarakter baik. Pertumbuhan minat siswa ke sekolah tersebut.
 - Medan persaingan yang ingin kita miliki
 - Karakteristik pendidikan kita, sistem layanan, karakteristik calon siswa, karakteristik lulusan.
- **Vehicle** : Alat atau cara yang digunakan.
 - Sistem manajemen mutu.
 - Pemanfaatan IT, *Building Partnership, Benchmarking*.
 - Bagaimana kita masuk dan bersaing di Arena yang dipilih
 - Teknologi/sistem pendidikan yang kita gunakan
 - Kerja sama strategis dengan institusi lain , dengan pendidikan lain
- **Differentiator** : Apa yang menjadi pembeda dari pesaing atau sekolah lain.
 - Kompetensi lulusan, Sistem Manajemen Mutu; Pemanfaatan IT untuk pembelajaran dan ekstrakurikuler.
 - Apa pembeda kita (baik produk pendidikan, jasa layanan, dll) yang dapat membantu kita memenangkan persaingan.
- **Staging** : Tahapan yang dipilih untuk peningkatan mutu
 - Peningkatan kualitas proses pendidikan
 - Peningkatan kompetensi guru.
 - Tahapan pencapaian (ukuran secara kualitatif) dalam kurun waktu

- **Economic Logic** : Hasil atau dampak yang akan didapat
 - Kepercayaan, Panutan, *Sponsorship, Fund Endowment*.
 - Apa saja yang bisa kita dapatkan dari value yang kita berikan

Strategi Peningkatan Mutu untuk Sekolah Dasar & Menengah dan hasil pengolahan data pelayanan secara umum

Visi : Menjadi sekolah unggul yang bermutu tinggi

Misi : Mampu membangun insan yang cerdas dan kompetitif, bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat (lokal dan global).

Value : Keunggulan dan Karakter

Maka strategi dapat dikembangkan melalui elemen strategi sbb :

Tabel 5.1. Identifikasi Elemen Strategi untuk Pendidikan Dasar (SD/SMP) & Menengah (SMA/SMK)

Five Elements	Strategi	Kapabilitas yang harus dimiliki oleh Sekolah
Arenas <i>Where will we be active ? Which product categories ?</i>	Menyiapkan Sekolah Unggulan Peningkatan layanan Pendidikan (sarana, kegiatan kurikuler, non kurikuler dan Hubungan personal)	Rencana Strategis & Operasional Peningkatan Kompetensi guru & tenaga kependidikan Pengadaan ICT, sarana
Vehicles <i>How will we get there?</i>	Kebijakan Pemerintah akan peningkatan mutu Sistem Manajemen Mutu Pemanfaatan IT untuk pendidikan	Kemampuan operasi sekolah berbasis ICT <i>Building partnership</i> pihak berkepentingan dengan sekolah
Differentiators <i>How will we win? Image? Promotion? Styling? Product reliability? Product quality?</i>	Daya tarik, motivasi siswa belajar Sistem layanan pendidikan Kompetensi lulusan	<i>Service Excellence Solusi Best Practice IT service Training Guru & Tenaga Kependidikan</i>

Five Elements	Strategi	Kapabilitas yang harus dimiliki oleh Sekolah
<p>Staging</p> <p><i>What will be our speed and sequence of moves?</i></p> <p><i>Speed of promotion?</i></p> <p><i>Sequence of initiatives?</i></p>	<p>Membangun Sistem manajemen mutu (layanan akademik, administrasi, ekstrakurikuler)</p> <p><i>Partnership, Networking, Benchmarking</i></p>	<p><i>Training</i> Guru & Tenaga Kependidikan</p> <p>Kemampuan <i>networking</i>, kerjasama</p> <p>Pengadaan Infrastruktur, SDM, & Teknologi</p> <p>Program Pemasaran , mengelola website</p>
<p>Economic Logic</p> <p><i>How will we obtain our returns?</i></p> <p><i>Best product quality (value for money)</i></p>	<p><i>Trust</i></p> <p><i>Fund Endowment</i></p> <p><i>Reimaging</i></p> <p>Daya Tarik</p> <p><i>Sponsorship</i></p>	<p>Manajemen Tenaga Pendidik & kependidikan</p> <p>Promosi sekolah</p> <p>Sistem rekrutmen siswa .</p>

Sumber : www://Singapore Quality Award.

Action	Strategi	Key Performance Indikator (KPI) Indikator Kinerja Utama
<p>Membangun Sistem Manajemen Mutu untuk sekolah Unggul :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun organisasi sekolah 2. Mengidentifikasi proses proses layanan sekolah mulai dari perencanaan anggaran sampai tracer studi lulusan 3. Membuat SOP/prosedur dengan menggunakan standar proses layanan yg ditetapkan (PP 19 tahun 2005, Renstra sisdiknas 2010 -2014) 4. Membagi tanggung jawab seluruh proses organisasi/ sekolah terhadap personil yang ada 5. Mengembangkan Sistem Komunikasi antara bagian termasuk guru–murid 6. Komitmen pemimpin untuk mendorong dan memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk menjalankan proses secara efisien dan efektif 	<p>Menggunakan Standar Mutu</p>	<p>Diakui dengan Sertifikasi Standar Mutu ISO 9001, QA, MBNQA, SQA</p> <p>Sistem administrasi berbasis ICT</p> <p>Kepuasan siswa</p>

<ol style="list-style-type: none"> 7. Mengevaluasi & Monitoring seluruh proses terhadap pencapaian standar yang ditetapkan 8. Membawa hasil evaluasi ke forum pertemuan untuk memperoleh solusi perbaikan berbasis pada fakta 9. Membuat Kebijakan perbaikan atau peningkatan pelaksanaan mutu 		
<p>Pengadaan sarana dan fasilitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana ICT 2. Website Sekolah 3. Kemampuan akses ICT untuk murid, guru 4. Membangun administrasi pelayanan dengan ICT 5. ICT Sistem Pembelajaran 6. Sarana lainnya yg memerlukan peningkatan 	<p><i>Partnership,</i> Kerjasama dengan institusi lain, sewa.</p>	<p>Website yang life Kepuasan siswa dalam layanan ICT</p> <p>Sistem Pembelajaran berbasis ICT</p>
<p>Peningkatan layanan kegiatan kurikuler</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurikulum berbasis kompetensi mencakup pemngetahuan, ketrampilan dan sikap yang harus ada pada setiap mata pelajaran/Taksonomi Bloom 2. Sistem Evaluasi Siswa dan monitoring kinerja akademik siswa 	<p>Penggunaan Standar Nasional Pendidikan, Persyaratan dalam Akreditasi Sekolah</p>	<p>Sertifikasi tenaga pendidik Kualitas lulusan Blog guru</p>
<p>Peningkatan layanan kegiatan non kurikuler</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan kegiatan ekstrakurikuler yang relevan 2. Promosi sekolah 3. Sistem Rekrutmen 	<p>Kerjasama Memanfaatkan ICT (website)</p>	<p>Pertumbuhan Peminat siswa masuk sekolah Peminat kegiatan ekstrakurikuler</p>
<p>Manajemen Internal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan pelatihan tenaga pendidik dan kependidikan dalam ICT 2. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan 3. Sistem apresiasi 4. Sistem Karir/sertifikasi 5. Rekrutmen dan kontrak kinerja 6. Kerjasama dg sekolah/intitusi lain untuk Tenaga pendidik & kependidikan 7. <i>Sponsorship</i> 8. <i>Fund Endowment</i> 	<p>Kompetensi sebagai persyaratan profesionalisme Standar nasional Pendidikan</p>	<p>Kinerja SDM Jumlah kerjasama Jumlah <i>partnership</i></p>

Kapabilitas Organisasi yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- Kompetensi guru
- Kompetensi tenaga kependidikan
- Sistem Manajemen mutu sekolah
- Standar Mutu
- Mengembangkan ICT untuk Website, pembelajaran, pengelolaan sekolah
- *Partnership* dan *networking* kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan peningkatan mutu dan kebutuhan sumber daya

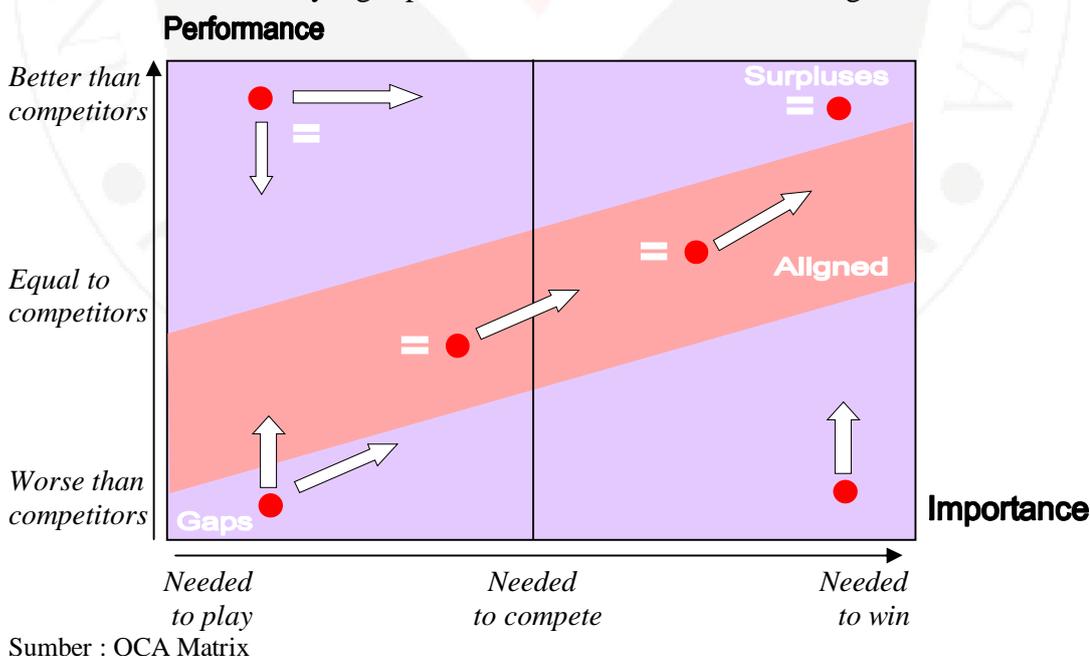
Dari identifikasi strategi dan kemampuan organisasi, dapat disusun kerangka strategi peningkatan kualitas sekolah dasar & menengah dengan pendekatan *Balancescorecard* yang meliputi perspektif keuangan, proses internal, pelanggan dan pertumbuhan sbb :



Gambar 5.3. Model Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Menengah (Hasil Pemetaan Strategi kedalam Model Balance Scorecard)

Pembahasan Strategi peningkatan mutu :

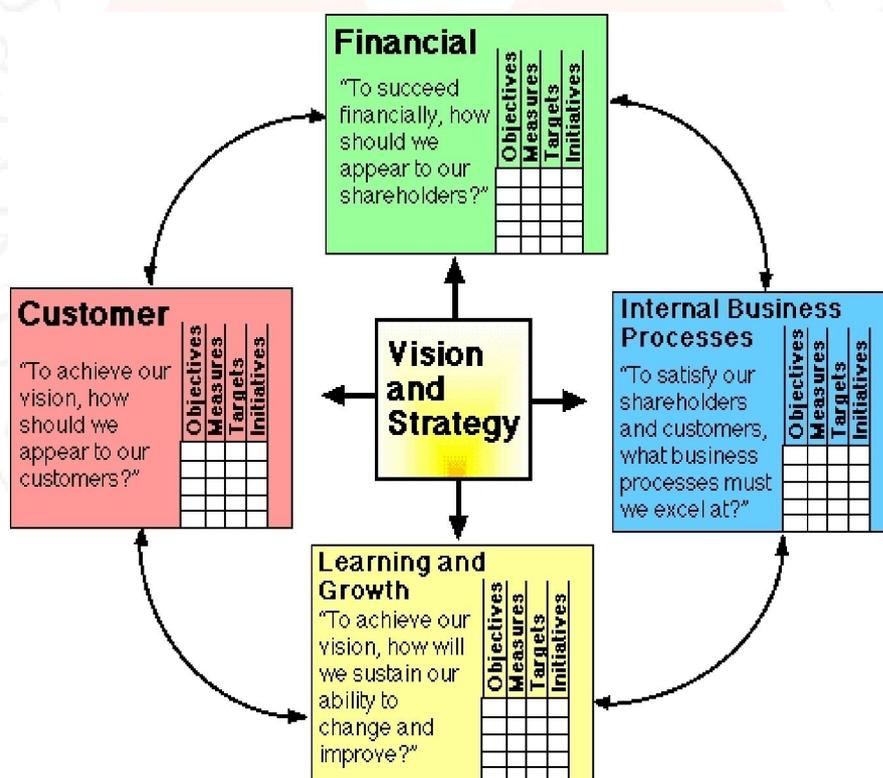
Dari hasil olah data pelayanan pendidikan yang mencakup pelayanan sarana, kurikuler, non kurikuler dan hubungan siswa guru untuk pendidikan dasar (SD/SMP), Sekolah menengah beberapa faktor tersebut masih perlu ditingkatkan bila dilihat dari standar pelayanan minimum kepuasan yang ditetapkan MenPan. Untuk itu perlu dikembangkan strategi peningkatan mutu agar capaian maupun pembiayaan dapat dimanfaatkan secara optimal. Strategi yang dikembangkan dengan pendekatan strategi dari **Donald C. Hambrick & J.W. Frederickson (2001)** yang mana mencakup *Service Strategy, Branding Strategy & Acquisition Strategy* dan untuk membangun strategi ada 5 (lima) elemen seperti dijelaskan diatas. Dengan lima elemen tersebut untuk meningkatkan mutu Sekolah dasar menengah, maka strategi yang dikembangkan institusi lebih jelas sehingga *Organization Capability* yang dibutuhkan akan teridentifikasi dan tidak disiapkan melalui pelatihan pelatihan SDM. Maka selanjutnya indeks kinerja utama (*Key Performance Indicator*) bisa diidentifikasi dan dipantau capaiannya pada periode yang ditetapkan serta diperbaiki. Sumber daya yang dibutuhkan dapat dihitung dengan pasti dan dipersiapkan sebagaimana kebutuhan, Strategi yang dipilih . Berdasarkan olah data yang dipetakan dalam *OCA Matriks* sebagai berikut :



Gambar 5.4. Performance & Importance

Dari hasil pemetaan ini dapat dipilih faktor-faktor mana yang memiliki kepentingan terhadap kepuasan siswa, namun fakta kinerjanya masih belum baik, maka faktor-faktor yang berada pada kwadran ini bisa diprioritaskan untuk diperbaiki seperti pada gambar 5.4.

Dari hasil penggambaran strategi menjadi tindakan-tindakan dapat di bagi menjadi 4 sisi yang selanjutnya dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sekolah terutama dalam pencapaian mutu dikembangkan pengukuran mutu organisasi sekolah dengan pendekatan *Balance Scorecard* dari **Kaplan (1993)**, dimana *Model Balance Scorecard* ini adalah mengukur Kinerja organisasi melihat dari 4 (empat) faktor yaitu pertumbuhan, proses proses internal, customer dan keuangan. **Model Kaplan** dapat digambarkan sebagai berikut :



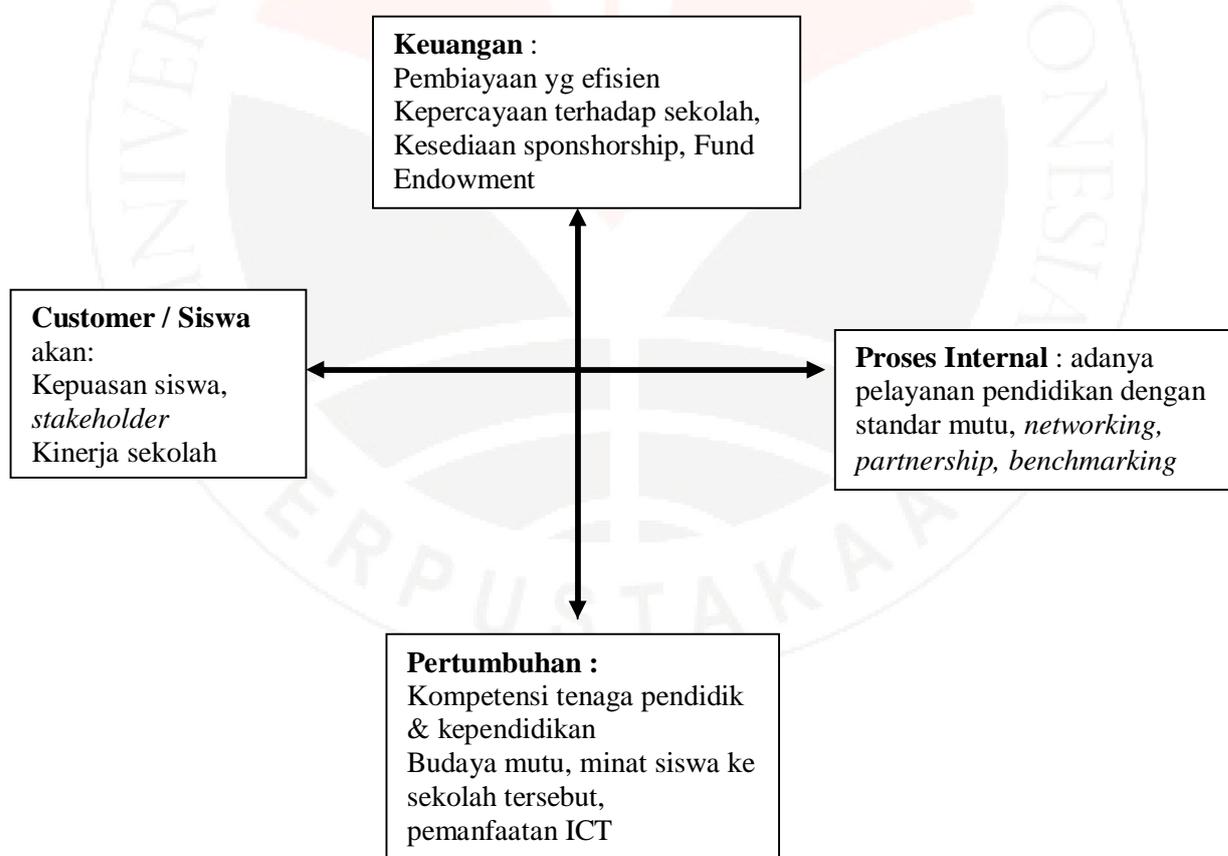
Sumber : Kaplan, *Balance Scorecard* (1993)

Gambar 5.5. Model Balance Scorecard (Kaplan)

Dalam organisasi sekolah maka pendekatan 4 sisi *Balance Scorecard* dalam peningkatan mutu pendidikan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- Pertumbuhan dapat diidentifikasi sebagai : Kompetensi Tenaga pendidik & kependidikan, minat siswa ke sekolah tersebut, budaya mutu, pemanfaatan IT untuk pendidikan.
- Internal Proses dapat diidentifikasi sebagai : Pelayanan pelayanan pendidikan, kerjasama, *partnership, benchmarking* mutu
- Kustomer dapat diidentifikasi sebagai : Kepuasan Siswa & Stake holder (customer internal maupun external) dan kompetensi siswa akibat mutu pendidikan
- Keuangan dapat diidentifikasi sebagai : Pembiayaan yang Efisien, Trust, Jumlah siswa, *Fund Endowment*.

Dari hal-hal sebagaimana disebutkan di atas, maka dapat ditunjukkan gambar sebagai berikut :



Gambar 5.6. Hasil Pemetaan Strategi ke dalam 4 (empat) perspektif “Balancescorecard”

Untuk peningkatan mutu proses pendidikan ataupun pelayanan pendidikan maka pertumbuhan pertumbuhan harus terjadi seperti kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, pertumbuhan perubahan budaya mutu, serta adanya pemanfaatan IT untuk pendidikan akibat kompetensi tersebut. Selanjutnya ini akan berdampak pada adanya mutu pelayanan ataupun proses proses internal dalam sekolah tersebut, seperti : pelayanan pendidikan, penyusunan kurikulum, PBM, proses kerjasama dan sebagainya. Karena pelayanan pendidikan bermutu tersebut, maka customer akan puas menerima proses yang berjaminan mutu, kepuasan pihak siswa atau stake holder merupakan “*added value*” dari pendidikan yang selanjutnya *customer*/peserta didik akan lebih “*willingness*” untuk ikut memajukan sekolah, menjadi insan dari sekolah untuk melakukan *improvement* turut serta memberi umpan balik yang kemudian akibatnya diikuti perspektif keuangan, yaitu jumlah siswa meningkat karena kepercayaan orang tua siswa terhadap sekolah tersebut, dan akan berpengaruh pada sumbangan pembiayaan pendidikan terhadap sekolah dari masyarakat (*Fund Endowment*).

Semua proses baik dari perspektif pertumbuhan, internal proses, customer dan keuangan tersebut dilaksanakan dengan komitmen, tahapan dan standar yang terlebih dahulu ditetapkan dengan mengacu pada peraturan-peraturan pemerintah seperti PP 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan PP 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, sesuai definisi-definisi mutu yaitu memuaskan *customer* melalui Siklus : *Plan, Do, Check dan Action* (PDCA).

Bila demikian, system manajemen mutu sekolah akan terintegrasi, output dari proses layanan pendidikan yang satu akan menjadi jaminan mutu input dari proses selanjutnya. Menurut model mutu dari *Singapore Quality Award* dan *Malcolm Quality Award* bahwa organisasi akan berkinerja ekselen, hal ini sangat tergantung dari proses-proses yang dikerjakan secara *Well Define* (PDCA). Teknologi yang digunakan untuk memproses input menjadi output, kepemimpinan yang mendorong semua pihak dalam organisasi untuk mencapai visi atau target secara bermutu, dan SDM yang kompeten untuk menjalankan proses dengan standar mutu yang ditetapkan bahkan selalu ditingkatkan.

Dalam *Strategi Blue Ocean Strategy* oleh **W. Chanik Renee Mouborgue (2003)**, diungkapkan bahwa dalam memilih strategi hendaknya merupakan konsep dasar *Blue Ocean Strategy* yaitu *Value Innovation*. Bagaimana kita mengalihkan diri dari persaingan di *Red* menuju pada *Blue* yang membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi tapi mencari cara baru, dalam pendidikan dapat dimaknai dengan peningkatan mutu dengan cara baru, yaitu dapat memanfaatkan ICT (*Incident Critical Technique*).

“*Value Innovation*” tidak selalu berupa inovasi teknologi yang sifatnya infrastruktur yang mahal, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan kemanfaatan siswa ataupun stakeholder yang disesuaikan dengan standar yang ada.

Setiap strategi selalu mempunyai resiko yang harus diperhitungkan dengan seksama. Formulasi dan eksekusi pemimpin haruslah dilakukan dengan tepat dan cermat. Dalam teori kepemimpinan perbedaan *Red* dan *Blue* strategi dapat digambarkan sebagai berikut :

<i>Red Ocean Strategy vs Blue Ocean Strategy</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Bersaing pada <i>market space</i> yang sama • Mengalahkan <i>kompetitor</i> yang sudah ada • <i>Eksplorasi Demand</i> yang sudah ada • Mengikuti <i>Value - Cost Trade - off</i> • Aliansi sistem dan aktivitas pada differensiasi atau <i>low cost</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan <i>market space</i> yang baru • <i>Kompetitor</i> sudah tidak relevan lagi • Menciptakan dan menangkap demand baru • Memecahkan <i>Value - Cost Trade - off</i> • Aliansi sistem dan aktivitas mengejar differensiasi baru dan <i>low cost</i>.

Sumber : W. Chanik Renee Mouborgue (2003), “*Strategi Blue Ocean Strategy*”

Gambar 5.7. *Red Ocean Strategy vs Blue Ocean Strategy*

Prinsip Formulasi Strategi :

Prinsip formulasi strategi tersebut meliputi antara lain : merubah batas market, menciptakan market space baru (memudahkan pencarian), fokus pada “*big picture*” (*planning*) atau manfaat yang lebih besar, menjangkau diluar standar

minimal pendidikan yang ada (pengembangan), serta tahapan strategi yang benar (pembentukan model).

Dalam pelaksanaan strategi , perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

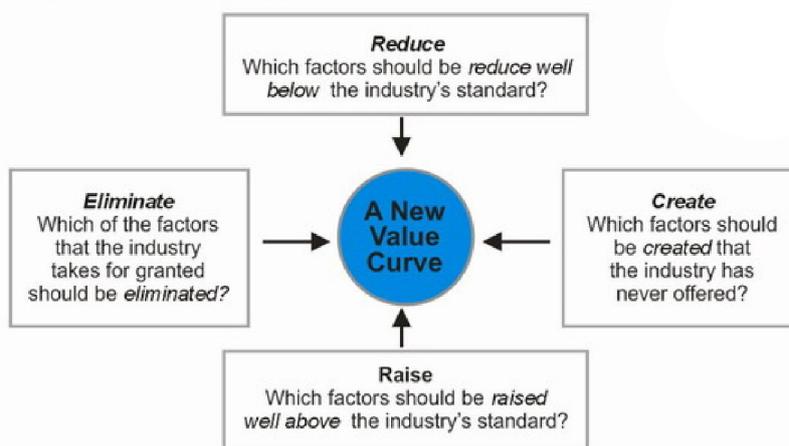
Atasi hambatan didalam organisasi, satukan eksekusi strategi dalam membentuk *action* (ada 4 *framework*), dalam membentuk *Blue Ocean Strategy* ada empat kunci *action* yang harus dipilih supaya lepas dari persaingan dan memberi nilai tambah luar biasa.

Eliminate : Faktor apa yang dianggap menghambat dan proses yang tidak memberikan nilai tambah yang perlu dihilangkan sama sekali.

Reduce : Faktor apa yang menjadi standard industry ini perlu untuk sangat dikurangi sampai dibawah standard?

Raise : Faktor apa yang perlu dinaikkan dengan banyak diatas standar industry?

Create : Faktor baru apa yang perlu diciptakan untuk menciptakan *Value Innovation* yang sangat menarik pelanggan dan tidak ada pada standard industry ini ?



Sumber *Blue Ocean Strategy* by W. Chan Kim Renee Mouborgne

Gambar 5.8. Kerangka Kerja Pelaksanaan Strategi

Dalam penentuan sebuah strategi, kita selalu dihadapkan pada pilihan. Dalam keterbatasan, kita harus menentukan apa yang perlu dan apa yang tidak perlu. membentuk strategi kita.

Sebuah perusahaan, devisi, ataupun personal punya sumber daya (waktu, tenaga, brand, finansial, koneksi, proses, dll) yang sangat terbatas; jadi pilihan yang satu akan menimbulkan konsekwensi pada hal lainnya. Pilihan yang tepat menjadi kunci. *Service* (pelayanan) yang sangat baik akan membuat biaya tinggi dan harga mahal, apa benar klien kita menginginkan service yang sangat baik tersebut?

Kita harus menciptakan value besar dan low cost pada saat yang bersamaan.

Dalam peningkatan mutu pendidikan :

Eliminate dapat dimaknai dengan menghilangkan proses-proses yang tidak memiliki nilai tambah maupun tidak penting, *Reduce* merupakan faktor-faktor yang menyebabkan standar pelayanan pendidikan tidak memuaskan, dan *Create* merupakan faktor-faktor yang penting untuk mencapai standar.