Gugusan Gagasan

Membaca Perspektif Balanced Scorecard (BSC)

Tinjauan Sekilas Aplikasi dalam Bidang Pendidikan

YAYASAN
AZKA HAFIDZ MAULANA

Bandung, 2021

Gugusan Gagasan

Membaca Perspektif
Balanced Scorecard (BSC)

Tinjauan Sekilas Aplikasi dalam Bidang Pendidikan

ISBN 978-623-93808-1-6

Pengantar

Prof. Dr. H. M. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si.

Editor

R. Supyan Sauri
Deni Hadiansah

Penulis

Deni Hadiansah	Enang Ahmadi	Yayu Nurhayati Rahayu
Rahman Tanjung	Ade Dasmana	Nunung Kurniasih
Arman Maulana	Siti Rosmayati	Asep Azis Nasser
Eko Firmansyah	Erwin Firdaus	Arin Tentrem Mawati
Dedi Mulyadi	Deswita	Desi Siti Aisyah
Hamrin	Marsanto	Ulfah
Opan Arifudin	Rosyadi	Wika Karina Damayanti
Odik Sodikin	Boy Arief Rochman	Yayan Sofyan

Penata Rupa

Tim Desain Penerbit Yayasan Azka Hafidz Maulana

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
All rights reserved

Cetakan I, Februari 2021
Copyright © 2021

Diterbitkan oleh
Penerbit **Yayasan Azka Hafidz Maulana**
Alamat:
Yayasan Azka Hafidz Maulana
Kp. Ridogalih, RT/RW 03/09 Desa Tanjunglaya
Kec. Cikancung, Kabupaten Bandung 40396

PENGANTAR

Literasi di Tengah Pandemi: *Suatu Pengantar*

Prof. Dr. H. M. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si.
Guru Besar Ilmu Pendidikan,
Direktur Sekolah Pascasarjana,
Universitas Islam Nusantara Bandung

Buku yang kini hadir di hadapan pembaca ini merupakan bunga rampai (antologi) tulisan yang disusun bersama oleh mahasiswa Angkatan XXVII S3 Ilmu Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Universitas Islam Nusantara Bandung. Secara historis, sejauh pengamatan, sebelumnya tulisan ini merupakan serakan makalah yang didiskusikan dalam kelas kuliah yang saya ampu. Kemudian, jika dicermati, tema besar isinya adalah bagaimana pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) diimplementasikan untuk kajian manajemen Pendidikan. Hal ini tentu saja sesuai mata kuliah yang disajikan dalam kurikulum kampus, selebihnya dengan kehadiran tulisan ini menjadi semacam vitamin bagi pemerhati atau praktisi pendidikan, sebab BSC sebagai teori maupun pendekatan, selama ini masih terasa aktual dan kontekstual sebagai bahan kajian.

Baik secara pribadi maupun kelembagaan, saya menyambut baik terbitnya bunga rampai tulisan ini. Kebanggaan pertama, meskipun perkuliahan dilaksanakan secara daring, namun kegelisahan-kegelisahan yang tidak membuahkan kesimpulan pada diskusi di kelas virtual, dituangkan oleh mahasiswa menjadi karya literasi faktual. Kedua, setelah mencermati isinya, ternyata tulisan yang disusun bersama ini "sedikit" atau banyak telah berhasil menjejaki bagaimana pendekatan BSC baik secara teoretis maupun pendekatan dalam dunia pendidikan yang setakat ini turut dilanda gagap pandemi Covid-19. Ketiga, karya literasi faktual dalam bentuk buku ini terasa monumental sebab dapat terbit tepat menjelang berakhirnya kegiatan perkuliahan. Tentu akan menjadi jejak abadi bagi seluruh tim penulis bagi junior-juniornya di kampus tercinta. Bagaimanapun, apresiasi besar pantas disematkan pada kerja keras bersama.

Hal penting lain, secara umum isi tulisan sudah baik, meski dalam beberapa bagian perlu penajaman dan tinjauan lebih kritis

demi membongkar baik sisi objektivitas maupun subjektivitas bagaimana pendekatan BSC diimplementasikan ke dalam bidang manajemen pendidikan. Nampaknya, saya tidak perlu mengkritisi atau mengomentari isi tulisan lebih jauh, karena beberapa segmen telah dikuliti habis oleh editor. Selain itu, tentu saja harapannya agar pembaca lebih khidmat dan menikmati isi tulisan secara keseluruhan.

Sekali lagi, saya sangat mengapresiasi dan semoga karya ini menjadi bukti bahwa kerja besar literasi dapat dikerjakan meski dunia pendidikan tengah dilanda pandemi. ***

CATATAN EDITOR

Masa Depan Pendidikan dan Pendidikan Masa Depan

R. Supyan Sauri
Deni Hadiansah

Kini penetrasi internet mendisrupsi seisi negeri. Semua gagap dan tergopoh-gopoh menghadapi. Gagap gempita menyambut kelahiran Revolusi Industri 4.0. Belum usai menjadi bahan diskusi, kini kita dihadapkan pada pandemi. Covid-19 menerjang seisi bumi. Namun, seiring berjalannya waktu, kita dipaksa *new normal,* memang di dunia tidak ada yang kekal.

Di tengah dua isu itu, dunia pendidikan pun terkena imbas. Semua tata kelola berubah, seluruh pemangku sibuk mengatur strategi dan selebihnya hanya memelas. Lalu berkelindan, pada sisi tertentu internet menjadi solusi pandemi.

Terasa jauh menerawang, acapkali hanyalah angan-angan, ketika membincangkan situasi terkini. Dunia pendidikan babak belur, semua program sulit diukur. Namun *alhamdulillah,* kami merasa mendapat vaksin, ketika beberapa mahasiswa menyerahkan draft naskah buku yang isinya menyoal pendidikan. Sejenak kita bisa mendedahkan kegamangan situasi, dengan menkonsumsi artefak literasi.

Membincang dunia pendidikan, diakui atau tidak kita selalu digiring memulainya dari soal "sekolah" Sama seperti halnya membincangkan kebudayaan, selalu diawali dengan "kesenian". Oleh karena itu, demi memahami alur berpikir tulisan-tulisan yang disajikan dalam buku ini, kami memandang mengawalinya dari perbincangan mengenai "sekolah."

Baik, mari sejenak menjelajahi Yunani Kuno pada ratusan tahun silam. Konon istilah "sekolah" berasal dari bahasa Latin *schola* atau *skhole* yang bermakna "waktu luang" atau "waktu senggang". Kemudian kita menyerapnya dari orang Eropa, dari kata "school" dan menjadi "sekolah", atau *urang Sunda* acapkali menyebutnya "sakola" atau "iskola". Konon, bangsa Yunani Kuno mengisi waktu senggangnya dengan berkumpul untuk mendiskusikan atau sekedar

menerima hal-hal baru dari paragurunya, yang kelak dikenal sebagai filusuf.

Seiring perubahan jaman, makna sekolah pun bergeser menjadi aktivitas kegiatan belajar-mengajar bahkan lebih sempit lagi menjadi aktivitas di ruang kelas. Makna terakhir inilah yang kita akan bincangkan di sini. Bagaimana pendekatan, model, metode dan strategi yang efektif demi mewujudkan sekolah bermutu dan proses pembelajaran yang menyenangkan. Kenapa demikian, sebab aktivitas pendidikan di ruang-ruang kelas inilah yang menjadi bahan kajian polemis hingga kini.

Dari ragam kajian itu, hadirlah pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Teori yang mulai dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 ini, kemudian ditelanjangi oleh paramahasiswa yang menulis dalam buku ini dengan cara menelisik sejauh mana teori Kaplan dan Norton tersebut dapat diimplementasikan pada bidang pendidikan, khususnya wahana pendidikan formal, mulai jenjang SD sampai Universitas. Bahkan beberapa tulisan, secara khusus membincangkan pendekatan BSC secara konseptual dan dipadupadankan dengan persoalan pentingnya perspektif pelanggan dalam dunia pendidikan. Umumnya, mereka seperti dalam kondisi gelisah.

Memang kegelisahan-kegelisahan ihwal mutu pendidikan (dalam hal ini proses pembelajaran di ruang kelas) kemudian yang menginspirasi Anies Baswedan (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan 2014-2016) membangunkan kembali visi besar Bapak Pendidikan Nasional Ki Hadjar Dewantara tentang “Sekolah sebagai Taman”. Intinya bahwa anak harus merasa senang ketika sedang belajar dan berada di sekolah, layaknya mereka sedang bermain di sebuah taman. Anak tidak lagi terkungkung atau terpenjara ketika berada di ruang kelas atau lingkungan sekolah. Kemudian, gagasan ini pula yang kelak menginspirasi Nadiem Anwar Makarim (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan kini) memunculkan konsep “Merdeka Belajar”. Secara umum, maknanya jelas bahwa belajar harus menyenangkan, anak diberi kebebasan kreativitas, sekolah menjadi tempat menyenangkan. Ini menurut kami, semacam kembali memaknai konsep awal “sekolah”. Anak bisa nyaman ketika berada di lingkungan sekolah, merdeka berkreativitas, dan tentu terasa seperti mengisi waktu senggang atau luang.

Kemudian, sejauh pembacaan kami, sepilihan tulisan dalam buku ini pada dasarnya menangkap kegelisahan sebagaimana tema diskusi kita. Kegelisahan bagaimana agar sekolah bisa menyenangkan, belajar bisa bermutu, dan mengelola kegiatan di dalamnya secara terpadu. Isi tulisan mengupas bagaimana tata kelola pendidikan mulai jenjang dasar, memengah, sampai perguruan tinggi

memakai pendekatan BSC. Alhasil tujuannya terasa sama, bagaimana agar kelembagaan pendidikan bisa terkelola dengan baik dan menjadi wadah yang menyenangkan demi menghasilkan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan hal itu, kemudian kami sepakat, sepilihan tulisan dalam buku ini dibagi ke dalam tiga bagian: *Bagian I: Teroka Sepintas Pendekatan BSC pada Bidang Pedidikan.* Isinya mengupas secara umum teori atau pendekatan BSC dalam bidang pendidikan. *Bagian II: Tinjauan Pendekatan BSC pada Bidang Pendidikan jenjang Dasar dan Menengah.* Isinya bagaimana pendekatan BSC diimplementasikan dalam tata kelola sekolah SD, SMA, dan SMK. Kemudian terakhir *Bagian III: Tinjauan Pendekatan BSC dalam Bidang Pendidikan jenjang Perguruan Tinggi.* Isinya mengupas implementasi pendeatan BSC dalam tata kelola kampus.

Secara umum, sepilihan tulisan dalam buku ini terasa lengkap dan kontekstual. Hanya saja, kualitas tulisan belum merata benar. Masih terdapat beberapa tulisan yang perlu penajaman konsep, gaya penulisan, dan bagaimana mendudukkan teori ke dalam analisis implementasi. Hal lain, pembahasan konsep BSC masih terasa kaku, akibat belum dipadukannya dengan teori-teori pendukung. Padahal jika pendekatan BSC dipadukan dengan teori-teori interdisipliner lain, membaca tulisan ini akan terasa bergizi.

Bagaimana pun, kami mengapresiasi sangat tinggi kehadiran rampai tulisan yang kini menjadi buku ini. Penegasan-penegasan gagasan di dalamnya dapat ditangkap, baik secara vulgar maupun samar-samar, bahwa penyumbang tulisan secara umum sedang dihinggapi gejala kegelisahan sama: Bagaimana “masa depan pendidikan” dan akan seperti apa “pendidikan masa depan”?

Selanjutnya, biarlah kegelisan ini dibaca bersama agar melahirkan tawaran gagasan baru bagi pembaca untuk bangkit menjajal rimba literasi meski di tengah pandemi.

Selamat kepada penulis dan kepada sidang pembaca, saran kami sesekali bacalah pada pagi hari seraya meneguk secangkir kopi. Itulah nikmatnya berliterasi. ***

DAFTAR ISI

PENGANTAR
Literasi di Tengah Pandemi: *Suatu Pengantar* i – ii
Prof. Dr. H. M. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si.

CATATAN EDITOR
Masa Depan Pendidikan dan Pendidikan Masa Depan iii – v
R. Supyan Sauri, Deni Hadiansah

DAFTAR ISI vi

BAGIAN I
Teroka Sepintas Pendekatan Balanced ScoreCard (BSC) pada Bidang Pendidikan

Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam Mewujudkan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Melalui Peta Strategi *Balanced Scorecard* (BSC)
Deni Hadiansah, Enang Ahmadi, Yayu Nurhayati Rahayu 1 – 17

Implementasi SWOT *Balance Scorecard* pada Dunia Pendidikan
Rahman Tanjung, Ade Dasmana, Nunung Kurniasih 18 – 42

Implementasi Konsep BSC dalam Mewujudkan Organisasi Pembelajar Berbasis Manajemen Pengetahuan
Arman Maulana, Siti Rosmayati 43 – 64

BAGIAN II
Tinjauan Pendekatan Balanced ScoreCard (BSC)
pada Bidang Pendidikan Jenjang Dasar dan Menengah

Implementasi *Balanced Scorecard*
sebagai Alat Ukur Kinerja pada Sekolah Dasar (SD)
Asep Azis Nasser, Eko Firmansyah 65 – 73

Implementasi Manajemen Strategik dalam
Mewujudkan Sekolah Menengah Atas (SMA) Bermutu
Berbasis Penerapan *Strategic-Map* BSC
Arin Tentrem Mawati, Erwin Firdaus, Dedi Mulyadi 74 – 108

Penerapan Konsep *Balance Scorecard* dalam Mewujudkan
Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Berdaya Saing Tinggi
Deswita, Desi Siti Aisyah, Hamrin 109 - 121

BAGIAN III
Tinjauan Pendekatan Balanced ScoreCard (BSC)
pada Bidang Pendidikan Jenjang Perguruan Tinggi

Prinsip Penerapan Perspektif Pelanggan
pada Organisasi Pendidikan Tinggi (PT)
Marsanto, Ulfah, Wika Karina Damayanti 122 – 151

Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Mewujudkan
Pendidikan Tinggi (PT) *World Class*
Rosyadi, Opan Arifudin 152 – 179

Perancangan Ukuran Kinerja Pelaksanaan Strategi
Berdasarkan Model *Balanced Scorecard*
pada Perguruan Tinggi (PT)
Odik Sodikin, Boy Arief Rachman, Yayan Sofyan 180 – 191

GLOSARIUM viii

Teroka Sepintas Pendekatan Balanced ScoreCard (BSC) pada Bidang Pendidikan

Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam Mewujudkan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Melalui Peta Strategi *Balanced Scorecard* (BSC)

Deni Hadiansah
Enang Ahmadi
Yayu Nurhayati Rahayu

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan penyelenggara pendidikan. Akan tetapi, dalam praktiknya, upaya perbaikan pengelolaan pendidikan yang dilakukan oleh sekolah sangat bergantung pada keputusan birokrasi pendidi-kan yang memiliki jalur yang sangat panjang, bahkan kebijakan pendidikan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian, sekolah akan kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk berkembang, serta memajukan lembaganya guna meningkatkan kualitas pendidikan.

Peran serta masyarakat (khususnya orang tua siswa) dalam penyelenggaraan pendidikan masih sangat minim. Pada umumnya, partisipasi masyarakat hanya berupa dukungan dana, bukan pada proses pendidikan itu sendiri. Dalam hal akuntabilitas, sekolah tidak memiliki beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, bahkan masyarakat cenderung mempercaya- kan hasil pelaksanaan pendidikan sepenuhnya kepada sekolah.

Salah satu solusi atas berbagai permasalahan tersebut adalah melakukan reorientasi penyelengga- raan pendidikan. Seiring dengan berkembangnya paradigma otonomi daerah, pengelolaan pendidikan das- ar dan menengah telah diserahkan ke kabupaten/kota sampai tingkat sekolah. Dalam bidang pendidikan, muncul konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) yang diterapkan pada semua satuan pendidikan.

Menurut Dally (2010), agar kebijakan MBS dapat diimplementasikan sesuai dengan harapan, maka strategi yang perlu dikembangkan adalah: (a) mengembangkan sekolah yang memiliki perencanaan stra- tegik dengan membangun visi yang dapat menggerakkan sekolah, merancang program dan kegiatan se- kolah pada sebuah dokumen program dan rencana kerja sekolah

(RKS) yang menjadi milik bersama serta dilaksanakan secara konsisten; (b) mengembangkan sekolah yang mandiri dengan ditopang oleh sikap profesionalisme, pembagian tugas dan kewenangan yang jelas melalui mekanisme pertanggungjawaban sekolah dalam rangka transparansi dan akuntabilitas sekolah; dan (c) mengembangkan sekolah yang memberdayakan masyarakat melalui upaya peningkatan peran dan partisipasi masyarakat melalui komite sekolah sebagai perwakilan dari peran serta masyarakat dalam proses penyelenggaraan pendidikan.

Dalam pengelolaan sekolah yang efektif dan berorientasi pada mutu pendidikan memerlukan suatu komitmen yang penuh kesungguhan dalam peningkatan mutu, berjangka panjang (human investment) dan membutuhkan penggunaan peralatan dan teknik-teknik tertentu. Komitmen tersebut harus didukung oleh dedikasi yang tinggi terhadap mutu melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua pihak yang terlibat yang dikenal dengan istilah MMT (Manajemen Mutu Terpadu).

Manajemen Mutu Terpadu Sekolah merupakan salah satu di antara ketiga pilar pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Ada dua hal yang menjadi penekanan utama dalam pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Sekolah yaitu prinsip *transparansi* dan *akuntabilitas*. Tranparansi yang dimaksudkan disini adalah adanya kemudahan akses bagi semua stake holderdan publik untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan sekolah mulai dari Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan laporan pelaksanaannya, informasi tentang perkembangan kemajuan belajar peserta didik dan sebagainya. Sedangkan akuntabilitas dimaksudkan bahwa semua rencana kerja dan pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan kepada semua *stakeholder*.

Artikel ini membahas bagaimana implementasi manajemen mutu terpadu dalam mewujudkan MPMBS melalui peta strategi BSC (*Balanced Scorecard)*. Pada dasarnya, BSC merupakan konsep manajemen yang mengukur kinerja organisasi secara seimbang dari berbagai perspektif yang berfokus pada keberhasilan implementasi strategi organisasi. Dengan adanya konsep pengukuran kinerja secara komprehensif, BSC telah diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan budaya organisasi termasuk pada imple- mentasi manajemen berbasis sekolah.

Model BSC yang ditemukan oleh Robert Kaplan dan David Norton menerjemahkan misi dan strategi sekolah ke dalam berbagai tujuan dan

ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan di mana sekolah diharapkan dapat memberikan layanan pendidikan yang lebih baik kepada masyarakat, perspektif pelanggan di mana sekolah diharapkan dapat memberdayakan ma- syarakat dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi penilaian kinerja sekolah, perspektif proses internal di mana sekolah diharapkan dapat memberikan hasil sesuai dengan program dan kegiatan yang telah direncanakan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di mana sekolah diharapkan dapat meningkatkan dan menciptakan nilai.

Demikian maka dalam artikel ini akan dipaparkan berkaitan dengan Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (MMTP), Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dan peta strategi pendekatan BSC melalui MBS. Hal lain akan dipaparkan bagaimana indikator dan model pelaksanaannya dalam organisasi pendidikan.

PEMBAHASAN

Melacak Gagasan Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan (MMTP)

Hakikat Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan

Menurut Sallis (2005) Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau Total Quality Management(TQM) adalah manajemen yang mencakup falsafah dan metode yang membantuorganisasi memanaj perubahan dan mengatur agenda peningkatan mutu produk atau jasa yang mereka hasilkan/tawarkan untuk menjawab tuntutan pelanggan.Falsafah MMT adalah peningkatan mutu secara bertahap dan berkesinambungan (incremental continuous quality improvement) untuk memenuhi atau bahkan melampaui tuntutan mutu dari pelanggan.

Istilah mutu berasal dari dunia bisnis Industri atau perusahaan. Dipopulerkan oleh tiga orang *Guru Mutu* yaitu W. Edward Deming, Yosep Juran, dan Philip Crosby sekitar tahun1930 an. Mereka memandang bahwa masalah mutu terkait erat dengan manajemen (Edward Sallis: 97) sehingga muncullah istilah Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu terpadu (MMT). Namun demikian tidak satupun diantara tiga orang guru mutu di atas merekomendasikan isu-isu mutu diterapkan dalam dunia pendidikan. Gelombang baru penerapan mutu dalam dunia pendidikan terjadi pada awal tahun 1990 an. Bermula dari perguruan tinggi di Amerika dan kemudian diikuti oleh perguruan tinggi di Inggris. Walapun pada mulanya penerapan mutu dalam dunia pendidikan mendapat penolakan dari kalangan fakar pendidikan di Inggris yang menghawatirkan bahasa manajemen Industri diterapkan dalam

pendidikan, namun pada perkembangan selanjutnya terjadi kerjasama pendidikan dan bisnis yang membuat konsep-konsep Industri dapat diterima dalam dunia pendidikan, seperti istilah mutu pendidikan. Dapat dimengerti kenapa ketiga orang *guru mutu* tidak merekomendasikan penerapan isu-isu mutu dalam pendidikan, karena banyak implikasi istilah yang mungkin akan mendistorsi makna pendidikan, seperti istilah pelanggan, kepuasan, kebutuhan yang biasa merujuk kepada nilai material semata.

Sementara pendidikan mengandung makna pesan pesan nilai yang jauh lebih agung dan bermakna. Secara filosofis mutu merujuk kepada upaya yang terus menerus dan berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Sallis : 2004). Namun seperti yang dikatakan *guru mutu* di atas bahwa mutu terkait erat dengan manajemen. Maka mutu pendidikan adalah keberhasilan totalitas layanan pendidikan dalam menghantarkan peserta didik untuk memiliki nilai-nilai yang bermakna bagi kehidupannya.

Prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan

Menurut Dean sebagaimana dikutip oleh Ali Djamhuri (2001:8) prinsip umum Manajemen Mutu Terpadu meliputi: Organisai yang memfokuskan pada ketercapaian kepuasan pelanggan *(Customer Focus Organization).* Kepemimpinan *(Leadership).* Keterlibatan seluruh partisipan organisasi *(People Organization).* Pendekatan yang menekankan pada perbaikan proses *(Process Approach).* Penerapan manajemen dengan menggunakan pendekatan sistem *(System Approach).* Langkah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus *(Continual Improvement atau Kaizen).* Penerapan pengembilan keputusan didasarkan fakta *(Factual Apprecision Making).* Hubungan dengan supplier yang saling menguntungkan *(Mutually Beneficial Relationship).*

Demikian pendekatan MMT tidak hanya bersifat parsial, tetapi komperhensip dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dengan produk yang dihasilkan. Masalah kualitass juga tidak lagi dimaknai dan dipandang sebagai masalah teknis, tetapi lebih berorientasi pada terwujudnya kepuasan konsumen atau pelanggan. MMT juga melibatkan faktor fisik dan faktor non fisik, semisal budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengikut. Keterpaduan factor-faktor ini akan mengakibatkan kualitass pelayanan menjadi lebiih meningkat dan bermakna.

Memaknai "Mutu" dan "Siswa Pelanggan Utama"

Istilah mutu → bahasa Latin (*qualis*) = *what kind of.* Istilah "mutu" dipopulerkan oleh *Bapak Mutu* Edward Deming, Yosep Juran, dan Philip

Crosby (1930-an). Definisi lain mutu adalah sebagai "tepat untuk pakai" (*fitness for use*) – kecocokan dengan produk atau program demi memenuhi kebutuhan pengguna (Juran, 1993). Kemudian mutu pun didefinisikan sebagai *conformance to requirement* → kesesuaian dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar yang telah ditentukan (Crosby, 1979). Adapun Deming (1982) menyebut bahwa mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen/pelanggan (Deming, 1982).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, jelas bahwa mutu berkaitan dengan kinerja (Sallis). Oleh karena itu, dalam perpektif pendidikan, m**utu** adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan yang mencangkup *input,proses,* dan *ouput* pendidikan (Kemdikbud, 2018).

Mutu dalam MMT merupakan kata kunci. Selanjtnya, dapat dijelaskan bahwa salah satu tantangan terberat dari pelaksanaan MMT adalah komitmen pimpinan puncak dan pimpinan menengah untuk mendelegasikan sebagain peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini tidak mudah karena cara pandang umumnya pimpinan tersebut merasa akan kehilangan sebagaian kekuasaaan mereka. Dalam menejemen MMT harus dihindari "one man/women show", perlu ada pendelegasian sebagai ujud dari manajemen partisipatif yang merupakan salah satu nilai penting dalam MMT. Pimpinan umumnya tidak menyadari bahwa pendelegasian dengan rincian yang jelas dan fasilitasi yang memadai akan menjadi pemberdayaan bagi penerima delegasi dan keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut akan menumbuhkan kepuasan, kepercayaan diri, dan yang lebih esensial adalah pengakuan (ngewongke) terhadap yang menerima delegasi. Peran dadn fungsi pimpinan pada cara pandang (paradigma) kontemporer, pimpinan adalah pelayan atau lebih tepatnya pemasok bagi semua warga/pihak yang menerima hasil kerja/produk darinya. Untuk dapat melaksanakan prinsip ini pemimpin puncak dan menengah perlu merubah paradigma "struktur organisasi terbalik".digma konvensional, struktur suatu organisasi pimpinan berada pada posisi yang paling atas (puncak) dan dibawahnya pimpinan menengah, dibawahnya lagi superviser, dan paling bawah adalah pekerja garis depan.

Untuk konteks sekolah, cara pandang terhadap pelanggan pada paradigma kontempor, kepala sekolah, adalah pemasok bagi semua pihak internal sekolah, termasuk wakasek, guru, staf, siswa dan seterunya yang menerima produk yang dihasilkannya. Produk yang dihasilkan kepala sekolah dapat berupa antara lain kebijakan, arahan, perintah, dan bahkan termasuk

bentuk produk yang paling sederhana berupa draf atau konsep surat. Sehingga pada paradigma ini posisi kepala sekolah berada pada yang paling bawah dengan makna ia menjadi pemasok dan juga fasilitator bagi semua warga sekolah yang tidak lain adalah pelanggan internal sekolah. Demikian wakasek adalah pemasok bagi kabag, guru dan staf adalah dan selanjutnya guru dan staf pada lapis di atasnya adalah pemasok bagi pelanggan internal primer yaitu "siswa".Pandangan kontemporer diilustrasikan pada gambar berikut.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Secara terminologis, MBS merupakan proses mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif secara langsung semua komponen warga sekolah (Tanoto Foundation, 2018). Selain itu, MBS pun didefiniskan sebagai penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh Sekolah/Madrasah dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (USAID Priotitas, 2014).

Penjelasan lebih rinci, disampaikan Kemdikbud (2018) bahwa MBS merupakan basis manajemen pengelolaan sekolah yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama secara partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat di sekitarnya dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan

(Kemdikbud, 2018). Hal ini sejalan pula dengan Bank Dunia (2013) bahwa sekolah-sekolah diberi otoritas untuk mengelola operasional mereka secara mandiri sesuai dengan kebutuhan siswa dan pihak sekolah diminta turut melibatkan masyarakat setempat untuk memperbaiki kualitas pendidikan.

Program MBS dirintis oleh Kemdikbud sejak tahun 1999, dibantu oleh *The United Nations Children's Fund (UNICEF), United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO).* Setelah dinyatakan berhasil tahun 2010, sekolah *piloting* memeroleh donor dari *NZAID, AUSAID, USAID, Plan International, Citibank, Save the Children, Jica*, dan *Kartika Soekarno Foundation.* Kemudian pada tahun 2010 program Creating Learning Communities for Children (CLCC) mengadakan monitoring dan evaluasi implementasi MBS di Indonesia, hasilnya positif memberikan dampak terhadap peningkatan mutu sekolah.

Dalam perspektif manajemen secara umum, MBS mengacu pada pergeseran paradigma manajemen kontemporer. Lebih jelasnya dapat terlihat pada table berikut.

Pola Non MBS	Berubah ke	Pola MBS
Sentralistik (semua ditentukan oleh pusat)		Desentralisasi (Sebagian kewenangan diberikan ke daerah)
Subordinasi		Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan partisipatif
Pendekatan birokratif		Pendekatan profesional
Pengorganisasian yang hirarkis		Pengorganisasian yang setara
Mengarahkan		Memfasilitasi
Dikontrol dan diatur		Motivasi diri dan saling mempengaruhi
Informasi ada pada yang berwenang		Informasi terbagi
Menghindari risiko		Mengelola risiko
Menggunakan dana sesuai anggaran sampai habis		Menggunakan dana sesuai kebutuhan dan seefisien mungkin

Adapun pelaksanaan MBS mensyaratkan agar sekolah dan pemangku kepentingan mengubah perilaku dan praktik mereka, termasuk cara melibatkan diri dalam kegiatan yang tak pernah mereka lakukan sebelumnya, seperti merencanakan dan mengembangkan kurikulum atau program akademis. Mendorong perubahan seperti itu, terutama di sekolah, sangat rumit dan sulit, khususnya di sekolah-sekolah dengan kepala sekolah, guru,

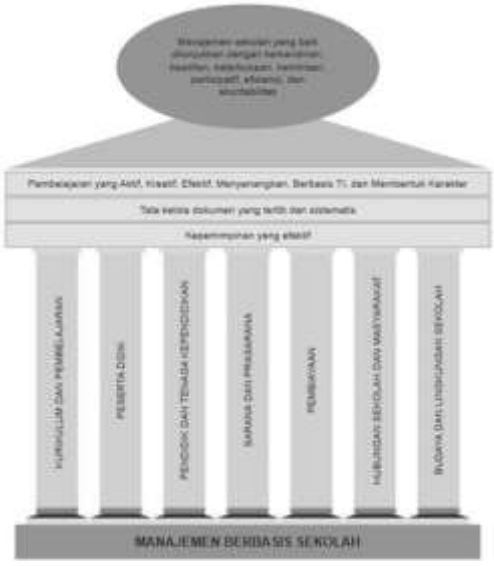
orang tua dan masyarakat yang memberikan tanggapan yang berbeda-beda dan dilandasi bermacam-macam insentif (Berends, Bodilly and Kirby, 2002). Oleh karena itu, MBS termasuk bagian dari agenda reformasi pendidikan yang mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut.

Hubungan MBS dengan Peningkatan Mutu Pendidikan

MBS adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru diSD, dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan (Penjelasan Pasal 51 Ayat (1) UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional). MBS bertujuan meningkatkan kemandirian sekolah melalui pemberian kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumberdayasekolah, dan mendorong keikutsertaan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilankeputusan untuk peningkatan mutu sekolah. Selain itu, MBS pun memiliki beberapa tujuan khusus dan prinsip pelaksanaan sebagaimana tergambar pada bagan berikut.

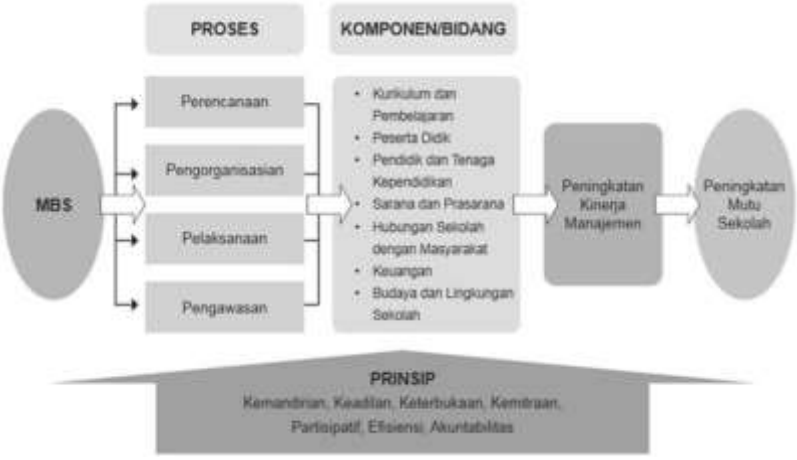
Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dicapai melalui duaunsur, yaitu proses dan komponen manajemen sekolah yang efektif. Ditinjau dari proses, aktivitas MBS terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Dari sudut pandang komponennya, MBS terdiri atas manajemen: (1) kurikulum dan pembelajaran,(2) peserta didik,(3) pendidik dan tenagakependidikan (4) pembiayaan, (5) sarana dan prasarana, (6) hubungan sekolah dan masyarakat, serta (7) budaya dan lingkungan sekolah.

Ketujuh komponen di atas, dianggap pilar pelaksanaan MBS sebagaiman tergambar pada grafis berikut.



Berdasarkan ketujuh pilar komponen di atas, dikaitkan dengan teknis pelaksanaannya, maka MBS dalam implementasinya mampu mengelola sumber daya sekolah yang sangat beragam (multiple smart)yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah, dengan mengikutsertakansemua kelompok

kepentingan yang terkait dengan sekolah.Jika semua komponen yang ada di sekolah mampu diberdayakan sebagai bentuk dari internal akreditasi maka secara nyata manajemen ini akan menghantarkan sekolah mampu mencapai tujuan peningkatan mutu sekolahdengan proses yang baik. Lebih jelasnya, alur pelaksanaan MBS dapat dilihat pada bagan berikut.



Indikator Keberhasilan MBS dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kemudian, pelaksanaan MBS telah berlangsung selama sembilan tahun terakhir. Selama itu, sekolah mungkin telah mengambil keputusan yang berbeda-beda tentang komponen MBS yang mereka jalankan dan dengan siapa mereka berkonsultasi dalam pengambilan keputusan (Cuban, 1998). Gabungan dari berbagai keputusan tersebut mempengaruhi konsistensi, tingkat dan kualitas pelaksanaan MBS di Indonesia. Sehingga, status pelaksanaannya dapat diukur melalui seperangkat indikator yang sesuai dengan persyaratan, standar dan peraturan MBS yang ditetapkan pemerintah pusat, yang terdiri dari empat indikator berikut: (1) Indikator pelaksanaan struktur manajerial melihat antara lain apakah sekolah telah membentuk komite atau tim yang diperlukan (misalnya, komite sekolah atau dewan guru) dengan komposisi anggota sesuai aturan, apakah anggota komite dipilih dan bagaimana frekuensi rapat; (2) Indikator otonomi menunjukkan apakah kepala sekolah dan guru memiliki persepsi bahwa mereka memiliki wewenang penuh untuk mengambil keputusan tentang operasional sekolah yang penting dan masalah akademis; (3) Indikator keterlibatan pemangku kepentingan antara lain mengukur seberapa jauh partisipasi kepala sekolah, guru, anggota komite sekolah, orang tua, masyarakat dan dinas pendidikan kabupaten/kota dalam pengambilan keputusan sekolah; pengaruh setiap pemangku kepentingan ini terhadap masalah sekolah; seberapa jauh orang tua memanfaatkan pilihan

mereka; dan tekanan orang tua untuk memperbaiki kualitas pendidikan; dan (4) Indikator akuntabilitas dan transparansi antara lain mengukur pemantauan dinas pendidikan kabupaten/kota terhadap BOS dan kegiatan sekolah lainnya, frekuensi pemantauan oleh berbagai pemangku kepentingan, umpan balik yang diterima dan tindakan yang diambil, serta jenis informasi yang disediakan sekolah bagi pemangku kepentingan.

Indikator keberhasilan MBS di atas, dapat tergambar lebih rinci pada table berikut.

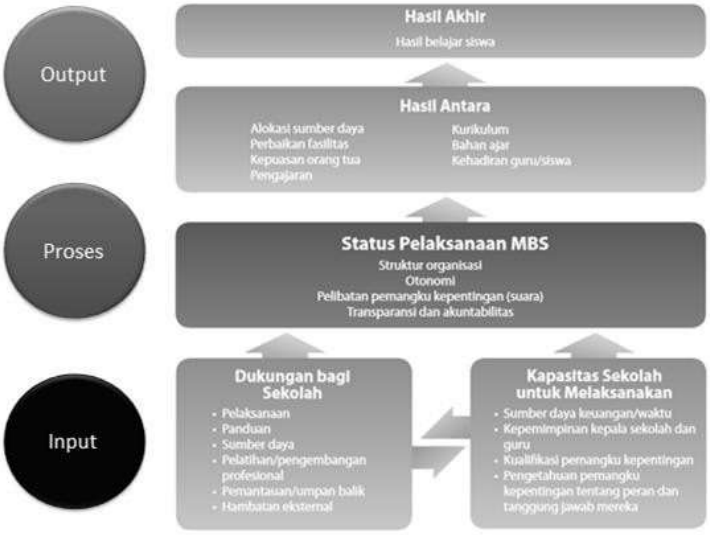
Organisasi Sekolah/Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
• Menyediakan manajemen/ organisasi/ kepemimpinan transformasional * dalam mencapai tujuan Sekolah/Madrasah	• Meningkatkan kualitas belajar siswa	• Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan siswa	• Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tsb. sesuai dengan kebutuhan
• Menyusun rencana Sekolah/Madrasah dan merumuskan kebijakan untuk Sekolah/Madrasahnya sendiri	• Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat	• Memiliki staf dengan wawasan MBS	• Mengelola dana Sekolah/Madrasah secara efektif dan efisien
• Mengelola kegiatan operasional Sekolah/Madrasah	• Menyelenggarakan pembelajaran yang efektif	• Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	• Menyediakan dukungan administratif
• Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara Sekolah/Madrasah dan masyarakat	• Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	• Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	• Mengelola dan memelihara gedung dan sarana
• Menggerakkan partisipasi masyarakat	• Berperan serta dalam memotivasi siswa	• Menyelenggarakan forum /diskusi untuk membahas kemajuan kinerja Sekolah/Madrasah	
• Menjamin terpeliharanya Sekolah/Madrasah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah			

Dikutip dari Focus on School: The Future Organization of Education Service for Student, Department of Education, Queensland, Australia*)

Selanjutnya dapat dikemukakan bahwa pada dasarnya MBS memandang sekolah sebagai suatu lembaga yang harus dikem-bangkan. Sekolah dipandang sebagai suatu lembaga layanan jasa pen-didikan di mana kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang di-tuntut untuk bertanggungjawab atas seluruh komponen sekolah, dan harus berupaya

meningkatkan mutu pelayanan dan mutu hasil belajar yang berorientasi kepada pemakai, baik internal (siswa) atau eksternal (masyarakat), pemerintah maupun lembaga industri dan dunia kerja (stakeholder). Dalam konsep MBS harus memperhatikan aspek-aspek mutu yang harus dikendalikan secara komprehensif yaitu: 1) karakteristik mutu pendidikan (*input, proses, output*); 2) pembiayaan; 3) metode atau atau system penyampaian bahan/materi pelajaran; 4) pelayanan kepadasiswa dan orang tua, serta masyarakat. System penyampaian bahan/materi pelajaran; 4) pelayanan kepada siswa dan orang tua, serta masyarakat.

Aspek tersebut dalam pelaksanaannya dpaat tergambar pada alur berikut.



(Report No. 73359-ID Word Bank, 2013)

Peta Strategi Pendekatan Balanscorecard dalam MBS

Bagi sekolah yang proaktif mengimplementasikan MBS dan merespons nilai-nilai kebijakan MBS, tidak ditemukan kendala yang berarti pada prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas. Namun, bagi se- kolah yang baru mulai melaksanakan MBS, apalagi sekolah yang masih ragu-ragu dan selalu menunggu petunjuk dari atasan merupakan suatu hal yang sangat berat untuk dilaksanakan. Oleh karena itu, diperlu- kan strategi pemberdayaan implementasi MBS dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard.

Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa BSC menyediakan metode bagi para manajer untuk pengukuran kinerja secara komprehensif agar perusahaan menjadi unggul. Adapun ukuran komprehensif yang

digunakan mencakup empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan/ konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut.

Bagan 1. Kerangka Kerja Tindakan Strategis BSC

Berdasarkan diagram di atas, jelas bahwa konsep BSC terdiri dari 4 sumbu perspektif, meliputi: (1) Perspektif keuangan yaitu pendanaan utama yang mandiri di Perguruan Tinggi, (2) Perspektif pelanggan yaitu memenuhi kepuasan mahasiswa dan pengguna lulusan sebagai konsumen eksternal, (3) Perspektif proses bisnis internal yaitu menyelenggarakan proses pendidikan tinggi yang terbaik sesuai kompetensi utama perguran tinggi, dan (4) Perspektif belajar dan tumbuh yaitu meningkatkan kemampuan karyawan, didukungsistem informasi dan iklim organisasi yang sejalan denganperbaikan dalam penyelenggaraan pendidikan.

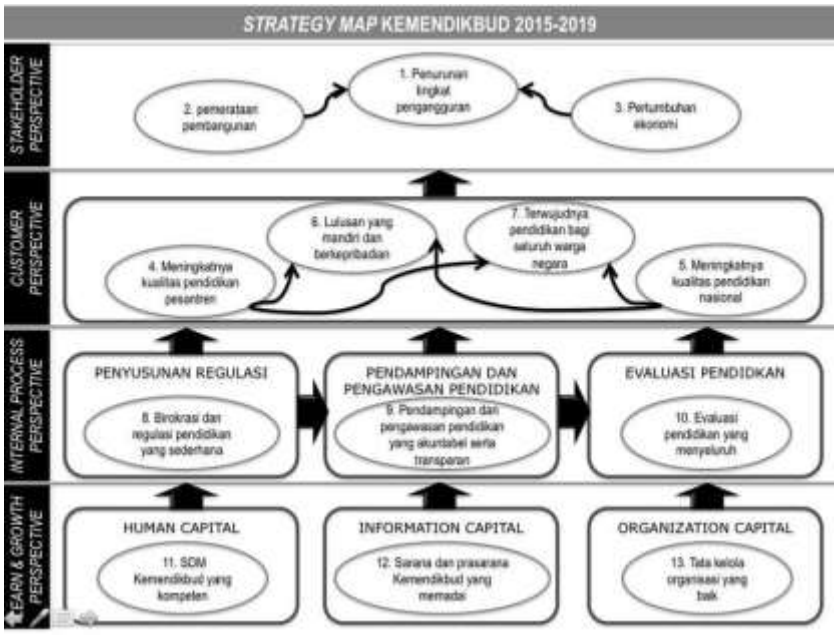
Jika dirumuskan ke dalam tujuan, sasaran, target dan inisiatif penerpaan BSC pada perguruan tinggi, maka dapat dilihat rumusannya pada tabel berikut.

Tabel 1. Tujuan dan Tolok Ukur

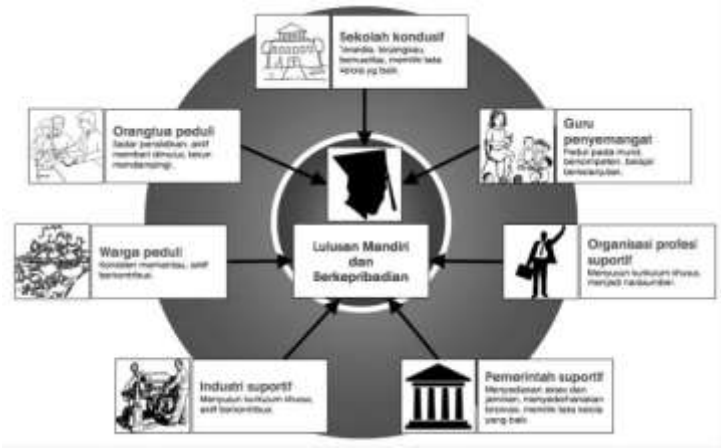
Tujuan Strategis	Tolok Ukur	Target
	1) Perspektif Keuangan	
Penerimaan pendapatan sesuai target n dalam rencana anggaran	Realisasi penerimaan diban-dingkan dengan rencana anggaran	Penerimaan mencapai jumlah tertentu seperti tercantum dalam target anggaran
	2) Perspektif Pelanggan	
Meningkatkan kepuasan pelanggan atas pelayanan pendidikan terbaik, terdiri kepuasan mahasiswa dan pengguna lulusan dan masyarakat.	✓ Pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan ✓ Gap kualitas yang diinginkan dan pelayanan yang ada. Tingkat kepuasan diketahui dari hasil riset.	✓ Pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan ✓ Gap Kualitas kualitas pelayanan yang ada kecil.
	3) Perspektif Bisnis Proses Internal	
Mengidentifikasi kebutuhan penyelenggaraan proses pendidikan pengajaran dan dukungan administrasi	✓ Kelancaran proses bisnis, beserta jumlah kegiatan produktif yang dilakukan ✓ Satuan waktu, jumlah personil dan biaya ✓ Kelengkapan fasilitas, prsarana-sarana pendidikan	✓ Frekwensi kegiatan rutin yang produktif ✓ Menenuhi waktu dan biaya sesuai pedoman kerja ✓ Kapasiatas pelayanan kepada mahasiswa, lulusan dan target organisasi
	4) Perspektif Belajar dan Tumbuh	
Menciptakan iklim organisasi yang memotivasi inisiatif kerja, mengembangkan ide dan sistem imbalan (reward) yang memadai	✓ Jumlah saran dan perbaikan yang diimplementasikan. ✓ Peningkatan kemampuan jenjang akademik pendidik dan skill karyawan ✓ Dukungan kinerja karyawan	✓ Jumlah saran dan gagasan yang diberikan oleh karyawan meningkat. ✓ Pencapaian tingkatan standar pendidikan ✓ Tingkat absensi turun.

Sumber: Ceha, Dzikron, dan Chandra (2012).

Selanjutnya sebagai gambaran lebih luas, penerapan pendekatan BSC dalam perpspektif manajemen pendidikan, dpaat terlihat pada peta strategi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2015-2019 sebagai berikut.



Berdasarkan peta strategi di atas, maka indicator yang diharapkan adalah meningkatnya mutu atau kualitas lulusan dan terjadinya kolaboratif seluruh komponen pendidikan. Lebih jelasnya cermati gambar berikut.



Demikian bahwa MBS merupakan pendekatan yang harus digunakan oleh sekolah-sekolah termasuk sekolah dasar dalam pengelolaan sekolah. Hal ini sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yaitu Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. MBS telah terbukti dan dinilai sebagai pendekatan yang tepat digunakan dalam pengelolaan sekolah.

PENUTUP

Mutu pendidikan adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) di sekolah. Salah satu upaya peningkatan mutu adalah melalui penerapan konsep MBS melalui pendekatan BSC. Hasil yang baik diharapkan tampak pada aspek manajemen sekolah dan aspek pembelajaran. Manajemen sekolah menjadi lebih transparan, demokratis, partisipatif, akuntabel, dan meningkatnya kemandirian sekolah. Dalam aspek pembelajaran, peserta didik menjadi lebih aktif, kreatif dan inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

Caldwell, B. (2005). "School-Based Management." Paris, France: *The International Institute for Educational Planning; Brussels, Belgium: The International Academy of Education, UNESCO, Education Policy Series 3.*

Caldwell, S. D., and F. H. Wood (1988). "School-Based Improvement—Are We Ready?" *Educational Leadership*, 42, 2, 50–83.

Clewell, B.C., C. Cosentino de Cohen, P.B. Campbell, and L.Perlman (2004). *Review of Evalusation Studies of Mathematics and Science Cirricula and Professional Education Models*. GE Foundation.

Cuban, L. (1998). "How Schools Change Reforms: Redefining Reform Success and Failure." *Teacher College Record*, 99, 3, 453–477.

Dally, Dadang. (2010). *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Dananjaya, U. 2005. *Sekolah Gratis. Esai-Esai Pendidikan yang Membebaskan*. Jakarta. Paramadina.

Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional.

Grauwe, A. D. (2004). "School-Based Management (IBM): Does It Improve Quality?" Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2005, *The Quality Imperative*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Hatry, H. P., E. Morley, B. Ashford, and T. N. Wyatt (1993). *Implementing School-Based Management: Insights into Decentralization from Science and Math Departments*. Washington, D.C.: The Urban Institute.

http://documents1.worldbank.org/

http://mbscenter.or.id/sources/44Panduan%20MBS%201%20Grand%20Design%20Pola%20Pembinaan%20MBS%20di%20SD.pdf

https://psma.kemdikbud.go.id/index/lib/files/buku/MBS%20RPH.pdf
https://www.tanotofoundation.org/
Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. (2001). *Menuju Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan Dasar dalam Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita Karya Nusa.
Sallis, Edward. (2003). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series.
Walker, M. E. (2000). "The Politics of School-Based Management: Understanding the Process of Devolving Authority in Urban School Districts." *Education Policy Analysis Archives*, 10, 33.
Wohlstetter, P., and A. Odden (1992). "Rethinking School-Based Management Policy and Research." *Education Administration Quarterly,* 128, 529–549.

Implementasi SWOT *Balance Scorecard* pada Dunia Pendidikan

Rahman Tanjung
Ade Dasmana
Nunung Kurniasih

PENDAHULUAN

B*alance Scorecard* di Indonesia digunakan dalam dunia bisnis dan terbukti berkontribusi terhadap kinerja karyawan (Wedhasmara, 2010), Kinerja manajemen (Kasnawati, 2010), peningkatan kinerja perusahaan (Junaidi, 2002), dan prilaku kinerja manajer (Khummairah, 2015), *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja nonkeuangan. Aspek non-keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek nonkeuangan, sehingga apabila lembaga pendidikan akan melakukan pelipatganda-an kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja nonkeuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996: 56). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut: (1) perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan: untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi? (2) perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan? (3) perspektif proses bisnis internal, untuk menjawab pertanyaan: untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan? dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?.

Pada dasarnya, pengembangan *balanced scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang

berkepentingan. Penerapan balanced scorecard pada sektor lembaga pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan, sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (mission, value, effectiveness).

Terdapat beberapa faktor mendesak bagi penerapan *balanced scorecard* dalam dunia pendidikan. Diantaranya lingkungan pendidikan yang semakin kompetitif, manajemen pendidikan yang kurang adaptif terhadap tantangan kemajuan, yang seharusnya disikapi dengan kejujuran dan transparansi, malah perselingkuhan dalam sistem pengujian dan nilai untuk kepentingan jangka pendek, kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tidak sejalan dengan manajemen pendidikan yang berorientasi pada kemajuan yang berkelanjutan.

Sekolah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memiliki peran besar dalam pengembangan kemampuan akademik dan non akademik bahkan karakter para siswa yang berada di dalamya. Sekolahpun menjadi salah satu ujung tombak bagi perkembangan, kelangsungan dan kemajuan sebuah negara. Karena itulah keberadaan sebuah sekolah yang memiliki kualitas dan kredibilitas yang baik dalam berbagai aspek mutlak diperlukan bagi segenap anak Indonesia. Meskipun demikian, pencapaian kualitas yang diharapkan ini tidak semua sekolah maupun lembaga pendidikan mampu meraihnya. Bahkan secara umum, sistem pendidikan Indonesia masih perlu dilakukan perbaikan secara menyeluruh dan kontinyu untuk mencapai kebaikan dalam tujuan pedindidikan nasional.

Pendidikan juga dituntut dapat mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten agar mampu bersaing dan juga kooperatif di dunia global. Agar lulusan pendidikan nasional memiliki kompetitif tidak bisa terlepas dari kualitas manajemen pendidikan, baik dalam hal efektivitas dan efisiensi proses ke arah peningkatan mutu pendidikan. Tantangan dalam dunia pendidikan khususnya bagi para pelaksana perencanaan dan manajemen, pengambil kebijakan urusan pendidikan dalam hal ini pemerintah, harus memiliki alat atau piranti untuk mengevaluasi sampai sejauh mana pembangunan pendidikan terutama kinerja layanan pendidikan bagi masyarakat dapat tercapai secara optimal.

Salah satu strategi manajerial yang dikembangkan untuk menjamin sebuah organisasi (sekolah) memiliki daya tahan dari masa sekarang dan berkelajutan sampai masa yang akan datang yaitu dengan melakukan *analisis SWOT Balance Scorecard.* Oleh karena itu untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan analisis SWOT *Balance Scorecard*, bagaimana pelaksanaannya, akan dibahas dalam makalah ini secara detail. Penyusunan

perencanaan strategis dengan metode integrasi SWOT Balanced Scorecard dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: (a) Pembentukan Team; (b) Melakukan analisis SWOT; (c) Menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategi map; (d) Menyusun insiatif strategis dan KPI; (e) Pemberian bobot dan nilai; (f) Melakukan Cascading SWOT dan Balanced Scorecard; (g) Menyusun program rencana kerja dan budgeting; (f) Monitoring dan Evaluasi, (Rangkuti, 2019, hlm. 8-10)

Manajemen strategi semakin penting arti dan manfaatnya bahwa lingkungan perusahaan (organisasi) mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks, dimana dibutuhkan suatu pemikiran strategi dari para pemimpin untuk mengelola perubahan yang ada dalam suatu strategi yang tepat dan handal sehingga keberhasilan manajemen strategi ditentukan oleh para manajer/pimpinannya. Dari berbagai lingkungan yang ada pada perusahaan, apabila adanya perubahan, tidak mustahil dapat memberikan kesempatan berusaha baru, tapi dapat pula mangancam kehidupan usaha lainnya. Selain itu, terdapat faktor internal yang meliputi, kondisi keuangan, struktur organisasi, kualitas dan kuantitas personil, fasilitas dan sarana, tujuan dan strategi masalalu. Dengan memadukan dan memperhatikan kesempatan-kesempatan (O) dan ancaman-ancaman (T) yang berasal dari lingkungan eksternal, baik sekarang maupun ramalan masa datang, dengan berbagai kekuatan-kekuatan (S) dan kelemahan- kelemahan (W) yang berasal dari lingkungan internal barulah disusun suatu strategi yang mantap. Dalam internal bisnis, kegiatan tersebut dianggap sebagai pengenalan situasi yang disebut "SWOT analisis". Analisis SWOT ini singkatan dari Strength, Weakness, Oppourtunities dan Threath. D

Di dalam dunia pendidikan *SWOT balnced scorecard* dapat dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pendidikan, sekolah melakukan pendekatan integrasi terhadap metode *SWOT BSC* yang digunakan sehingga yang dipahami oleh stakeholder adalah *SWOT BSC* sebagai teknik menyusun strategi dan mengukur kinerja, bukan dua model yang terpisah dan tidak berkaitan. Pada kenyataanya tidak semua lembaga pendidikan melakukan *SWOT BSC* untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya. Oleh karena itu, penulis akan menkaji dan mempelajari bagaimana penerapan SWOT *Balance Scorecard* dalam dunia pendidikan.

PEMBAHASAN

Sekilas Konsep BSC

Konsep balanced scorecard dirancang untuk diterapkan pada organisasi profit, namun tidak menutup kemungkinan untuk diterapkan pada institusi pendidikan. Lembaga pendidikan juga mempunyai empat aspek tipikal yang menjadi kajian esensial balanced scorecard untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Hal tersebut dipertegas oleh Chang dan Chow (1999), yang menyatakan bahwa balanced scorecard merupakan alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan. Berkaitan dengan penilaian pada lembaga pendidikan atau sekolah pendekatan balanced scorecard mengukur hal penting pada indikator penyelenggaraan sekarang, pengendalian penyelenggaraan di masa yang akan datang dan urusan pembiayaan. Karakteristik pengukuran dengan pendekatan balanced scorecard yaitu mengukur kesatuan dari misi dan strategi yang secara ekplisit didesain untuk menyajikan dan mendorong hasil kinerja yang telah dicapai.

Menurut Dally, (2010:56) bahwa konsep keseimbangan dalam Balanced Scorecard terkait pada tiga area, yakni: (a) Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial. (b) Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi; Stakeholder dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam Balanced Scorecard, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. (c) Keseimbangan antara indikator performa lagg dan lead; indikator lagg secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Sementara itu indikator lead adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator lag.

Menurut Kaplan dan David P. Norton (1996: 22), balanced scorecard dapat menerjemahkan strategi dan misi organisasi ke dalam suatu perangkat pengukuran kinerja yang komprehensif yang merupakan rerangka dalam melaksanakan strategi. Sedangkan menurut Chang dan Chow (1999), jika balanced scorecard diadopsi dalam lembaga pendidikan maka keempat aspek diidentifikasi dengan mengikuti urutan sebagai berikut:

1. Aspek pelanggan (*costumer*)
   Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan "how do costumer see us?". Aspek ini menunjukkan bagaimana baik sebuah institusi menjalankan kegiatan dan mencapai hasil sesuai harapan pelanggan.
2. Aspek bisnis internal (internal bisnis)
   Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan "at what must we excel?". Komponen-komponen dalam aspek ini menfokuskan pada proses

internal, dimana sebuah institusi harus mencapai hasil sesuai harapan pelanggan.

3. Aspek inovasi dan pembelajaran (innovation and learning)
   Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan "can we continue to improve and create value?". Komponen aspek ini menfokuskan pada keberlanjutan agar menjamin dan meningkatkan kemampuannya untuk memuaskan para pelanggan.
4. Aspek keuangan (financial)
   Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan "how do we look to provider of financial resources?". Komponen ini memfokuskan bagaimana baik organisasi menerjemahkan hasilhasil operasional ke dalam kesejahteraan dalam bidang keuangan.

Berkaitan dengan keempat perspektif dalam balanced scorecard di atas, maka penilaian pada sekolah harus memperhatikan keempat perspektif tersebut secara menyeluruh dan digambarkan sebagai berikut:

1. Perspektif Pelanggan
   Siswa sebagai konsumen, peserta didik dan sebagai investor bagi masa depannya memiliki peran yang menentukan keberlanjutan suatu sekolah. Sebagai konsumen siswa berhak atas mutu dan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Sebagai investor siswa berhak mendapatkan keuntungan masa depan atas pengajaran dan pendidikan yang diperolahnya. Keberhasilan untuk mewujudkan harapan siswa marupakan indikator kaberhasilan sekolah, yaitu adanya sistem yang bekerja secara dinamis untuk menghasilkan lulusan dengan penempatan yang efektif, menjamin kualitas instruksional dan penunjang kegiatan akademik serta menjalin hubungan baik antara pihak sekolah dengan wali siswa.
2. Perspektif proses internal
   Seperti halnya pada badan usaha, sekolah juga perlu mengidentifikasi proses terpenting yang dimanivestasikan pada pelayanan pendidikan sesuai harapan pelanggan. Proses terpenting itu didasarkan pada usaha sekolah untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) dan kualitas perangkat pendukung PBM. Dalam implementasinya, pelayanan yang telah didesain tersebut kemudian dilaksanakan dengan effective cost.
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
   Untuk mengoperasikan proses intern dalam rangka menghasilkan pelayanan yang memiliki value bagi siswa, sekolah memerlukan personel yang produktif dan berkomitmen. Produktivitas ditentukan oleh kompetensi personel dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan

proses intern. Komitmen personel ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun di sekolah. Hal tersebut diwujudkan melalui komunikasi, penghargaan dan dukungan dari pihak sekolah untuk individu-individu dari jabatan tertinggi sampai dengan yang terbawah.

4. Perspektif Keuangan
   Keunggulan di bidang keuangan diharapkan memberikan jaminan kesejahteraan pada sumber daya sekolah, keefektifan penggunaan dana dan kelangsungan proses pendidikan. Melalui keunggulan bidang keuangan, sebuah sekolah dapat mewujudkan tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses intern, dan pembelajaran dan inovasi.

Memahami Konsep SWOT

Salah satu pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai instrumen dalam pemilihan strategi dasar adalah melalui analisis SWOT Rangkuti (2006) menjelaskan bahwa "SWOT analysis" merupakan identifikasi untuk menentukan faktor secara sistematis dan terstruktur untuk merumuskan strategi usaha. Analisis tersebut berdasarkan pada logika yang akan memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).

SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi (Fred R. David, 2009). Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan altenatif strategis (Rangkuti, 2006) yaitu:

1. Strategi SO (Strength and Oppurtunity)
   Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
2. Strategi ST (Strength and Threats)
   Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (Weakness and Oppurtunity)
   Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (Weakness and Threats)

Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Menurut Rangkuti, (2019:8) bahwa penyusunan perencanaan strategis dengan metode integrasi SWOT dan Balanced Scorecard dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: (a) Pembentukan Team; (b) Melakukan analisis SWOT; (c) Menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategi map; (d) Menyusun insiatif strategis dan KPI; (e) Pemberian bobot dan nilai; (f) Melakukan Cascading SWOT dan Balanced Scorecard; (g) Menyusun program rencana kerja dan budgeting; (f) Monitoring dan Evaluasi.

Pengukuran Kinerja Pendidikan

Rivai (2004: 14) mengemukakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Gibson *et.al*. (1996: 118) mengatakan, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang maupun organisasi diperlukan sebuah pengukuran kinerja. Whittaker (dalam Tangkilisan, 2007: 171) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Stout (dalam Tangkilisan, 2007: 174) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau pun suatu proses.

Pengukuran kinerja sekolah yang merupakan bagian dari organisasi sektor publik merupakan hal yang sangat penting. Bastian (2007: 275) menyebutkan beberapa manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, yaitu:

a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
b. Memastikan terpaianya rencana kinerja yang telah disepakai.
c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan

untuk memperbaiki kinerja.

d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
e. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
f. Mengidentiikasikan apakah kepuasan
sudah terpenuhi.
g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
i. Menunjukkan peningkatan perlu dilakukan.
j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Secara lebih spesiik, Muhroji (2012) memberikan paparan tentang manfaat pengukuran kinerja sekolah, yaitu:

a. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Oleh karen itu informasi pencapaian kinerja sekolah akan memberikan masukan kepada sekolah mengenai pelayanan pendidikan yang diinginkan oleh masyarakat.
b. Guru dan karyawan akan mengukur sendiri aktivitasnya sehingga dapat meningkatkan motivasi bekerja. Sekolah akan memperioritaskan program dan aktivitas yang meningkatkan kinerja sekolah.
c. Memberikan informasi tentang posisi dan kedudukan sekolah dibandingkan sekolah lainnya.
d. Membantu mengidentiikasi masalah- masalah yang dihadapi sekolah, baik masalah internal maupun masalah eksternal.

Menurut Haryoto (2008) dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Jelajah Menyusun Strategi dan Analisis SWOT Konsep Freddy Rangkuti

Analisis SWOT Balanced Scorecard pertama kali dikenalkan pada tahun 2001 oleh Lennart Norberg and Terry Brown. SWOT BSC adalah sebuah konsep sederhana yang mengkombinasikan dua alat yang kuat BSC (Balanced Scorecard) dan analisis SWOT ketika mengidentifikasi faktor-faktor yang menjalankan atau menghambat strategi. Keempat perspektif BSC dikombinasikan dengan empat dimensi SWOT di dalam sebuah matriks yang dapat menemukan solusi.

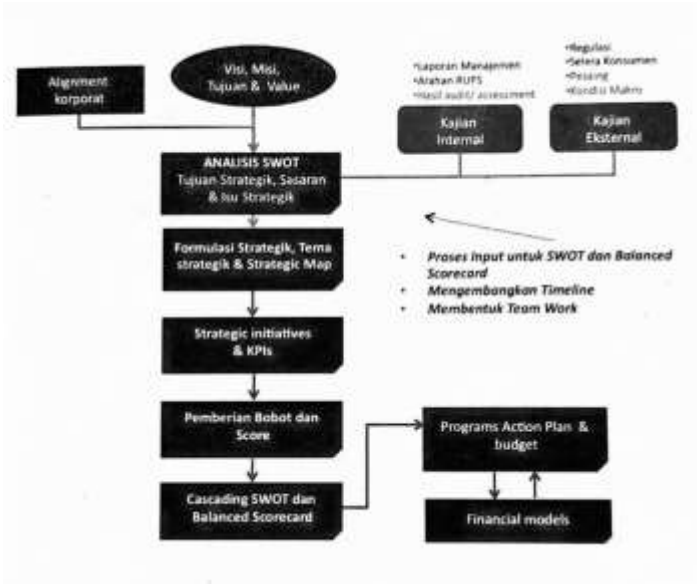
Penyusunan perencanaan strategis dengan metode integrasi SWOT dan Balanced Scorecard yakni sebagai berikut:

1. Pembentukan Tim
2. Melakukan Analisis SWOT
3. Menyusun Formulasi Strategis, Tema Strategis dan strategis map
4. Menyusun Inisiatif Strategis dan KPI
5. Pemberian Bobot dan Nilai
6. Melakukan Cascading SWOT dan Balanced Scorecard
7. Menyusun Program Rencana Kerja dan Budgeting
8. Monitoring dan Evaluasi

Keunggulan SWOT BSC dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yakni sebagai berikut :

1. Memiliki 3 perspektif tambahan selain perspektif Finansial
2. Menggunakan Indicator Lagging dan indicator leading
3. Hubungan sebab-Akibat
4. Penerapan secara berjenjang
5. Pembelajaran double loop learning

Penyusunan SWOT BSC membutuhkan waktu sekitar 12 minggu mulai dari: 1) melakukan analisis SWOT, 2) Menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategic map, 3) Merumuskan inisiatif strategis dan KPI, 4) Pemberian Bobot dan nilai, 5) Melakukan Cascading SWOT dan BSC, 6) Menyusun program rencana kerja dan bujet, dan 7) Menyusun rencana Impelementasi sekaligus membuat model keuangan.



Gambar 1. Proses Perencanaan Strategis (Rangkuti, 2019)

Pembentukan team work sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dianut oleh masing-masing individu yang ada di dalam kelompok tersebut. Nilai-nilai budaya ini dapat diukur dengan menggunakan metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Perihal Nilai – Nilai Budaya dalam *Team Work*

Nilai-nilai budaya yang telah dirumuskan dan dikembangkan dalam suatu team work harus selalu dipraktekkan dan dievaluasi penerapannya. Apakah semua nilai-nilai tersebut telah menjadi landasan dalam bertindak untuk setiap individu yang ada dalam team work tersebut. Sesuai kondisi, peluang, ancaman dan rencana jauh kedepan suatu team work perlu mendefinisikan tata nilai yang menjadi pandangan, pedoman dan pegangan Kerja setiap SDM yang terbentuk dalam budaya Perusahaan.

Penyusunan nilai-nilai tersebut harus tetap mempertimbangkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang mendasari langkah dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga dapat menjadi kebiasaan sehari-hari sebagai budaya organisasi yang menjunjung tinggi norma dan etika bisnis. Untuk mengetahui secara lebih detail budaya organisasi dalam suatu team work, dapat dianalisis menggunakan metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

Menurut Cameron dan Quinn, terdapat model pengukuran dan diagnosis budaya organisasi berdasarkan competing values framework. Model ini membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budya yaitu:

1. Clan culture

   Adalah budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui teamwork, pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

2. Adhocracy culture

   Adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan dimasa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat entrepreneurship dan kreativitas.

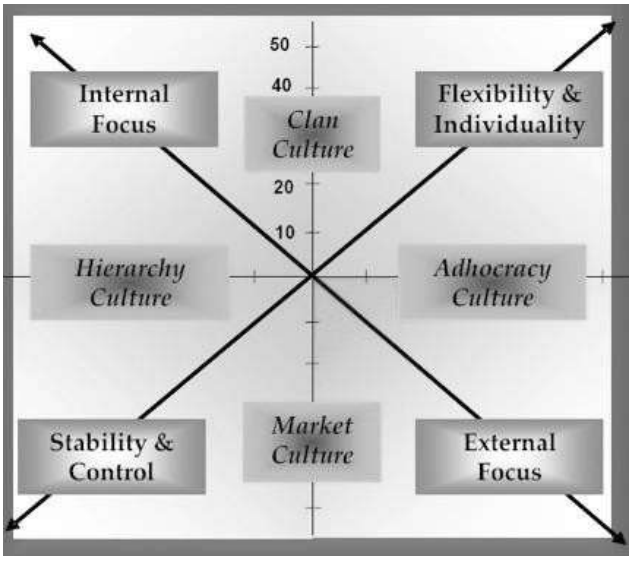
3. Market culture

   Adalah budaya perusahaan yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil dan tujuan serta keuntungan.

4. Hierarchy culture

   Adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga tercapai kesejahteraan dalam perusahaan.

Pengelompokan tipe budaya tersebut di atas berdasarkan pada empat variable yang saling kompetitif (competing values), yaitu stability versus flexibility, internal control versus external positioning. Stability adalah orientasi antara Hierarchy Culture dengan Market Culture. Flexibility adalah orientasi antara Clan Culture dengan Adhocracy Culture. Internal control adalah orientasi antara Clan Culture dengan Hierarchy Culture. External Positioning adalah orientasi antara Adhocracy Culture dengan Market Culture.



Gambar 2. Competing Values Framework (Cameron & Quinn)

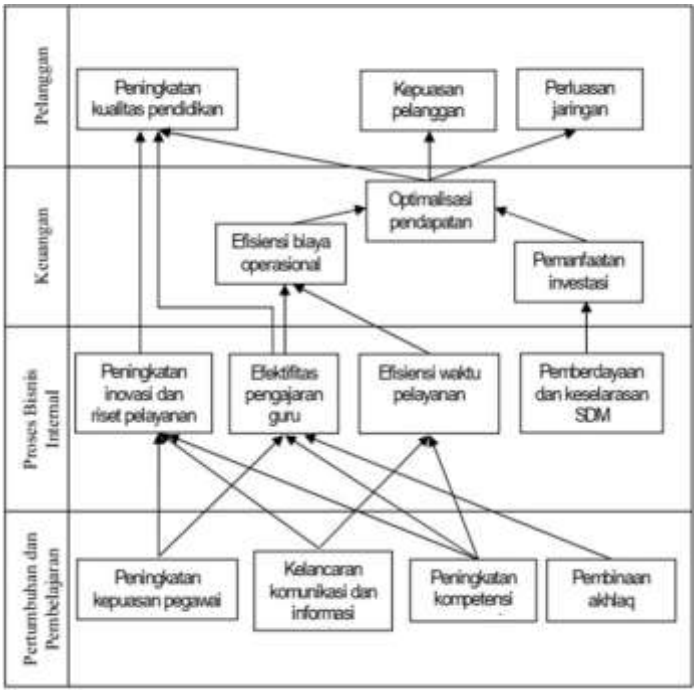
Key Performance Indicator (KPI) adalah ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan.

Tabel 1. Sasaran Strategis PErspektif *Balanced Scorecard*

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIS	KPI
Pelanggan	Peningkatan kualitas pendidikan	• Penilaian Intelektual (IQ) • Penilaian Spiritual (SQ) • Peningkatan prestasi lembaga pendidikan
	Kepuasan pelanggan	• Kepuasan pelanggan/peserta didik terhadap pelayanan pendidikan • Pemenuhan sarana prasarana pendidikan • Jumlah siswa yang melanjutkan ke jenjang berikutnya
	Perluasan jaringan	• Jalinan kerjasama dengan instansi lain • Peningkatan citra masyarakat
Keuangan	Optimalisasi pendapatan	Prosentase kenaikan pendapatan per siswa

	Efisiensi biaya operasional	Prosentase biaya per siswa terhadap pendapatan per siswa
	Pemanfaatan investasi	*Return on investment* (ROI)
Proses Bisnis Internal	Peningkatan inovasi dan riset pelayanan	• Prosentase jumlah pekerjaan yang sudah terkomputerisasi • Penerapan metode quantum learning dan *quantum teaching* dalam proses belajar mengajar
	Efisiensi waktu pelayanan	Prosentase penurunan waktu pelayanan
	Pemberdayaan dan keselarasan SDM	• Prosentase guru yang memiliki jam mengajar overload • Pemberdayaan SDM • Kesesuaian kompentensi guru/tenaga pengajar dalam pengajaran
	Efektifitas Pengajaran Guru	• Kelengkapan perangkat mengajar Guru/tenaga pengajar • Prosentase ketercapaian PBM sesuai perangkat mengajar • Absensi Guru/tenaga pengajar • Kedisiplinan dalam mengajar
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Peningkatan kepuasan pegawai	• Peningkatan fasilitas untuk pegawai • Kepuasan pegawai terhadap kritik dan saran yang diimplementasikan
	Kelancaran informasi dan komunikasi	• Intensitas pertemuan • Keterpaduan sistem informasi dengan pegawai
	Peningkatan kompetensi pegawai	Intensitas pelatihan
	Pembinaan akhlaq	Penambahan materi akhlak/agama kepada pegawai

Setelah menetapkan sasaran strategis dan KPI berdasarkan empat perspektif BSC, kemudian dibuatkan MAP Strategy (Peta Strategi) untuk melihat keterkaitan antara sasaran strategi-sasaran strategi yang sudah terbentuk. *Strategy Map* merupakan gambaran keterkaitan antara sasaran strategis pada tiap-tiap perspektif. Di bawah ini merupakan contoh Strategy Map pada suatu lembaga pendidikan.



Gambar 3. *Strategy Map* Lembaga Pendidikan

Indikator Risiko Utama (Key Risk Indicator-KRI) merupakan indikator dalam sistem pemberitahuan dini yang aktif apabila terjadi perubahan tingkat risiko sehingga kemungkinan terjadinya risiko dapat direduksi dan tidak berdampak pada kegagalan pencapaian target kinerja operasional. Ada 5 (lima) Risiko organisasi yakni sebagai berikut :

1) Risiko Proses Internal
2) Risiko Manusia
3) Risiko Sistem
4) Risiko Faktor Eksternal
5) Risiko Hukum (Legal risk)

Penerapan SWOT Balance scorecard dalam dunia pendidikan

Sekolah, sebagai organisasi diharapkan selalu melakukan pengukuran kinerja secara berkala. Pengukuran kinerja yang menyeluruh dapat dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard (BSC).* Pada awalnya BSC dimunculkan sebagai terobosan pengukuran kinerja pada sektor privat. *BSC* menurut Kaplan dan Norton (2000:71) adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *BSC* terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* (Berimbang) dan *Scorecard* (kartu skore). *BSC merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen yaitu sistem pengukuran, sistem manajemen stratejik, dan alat komunikasi* (Niven, 2003: 15). BSC menekankan pengukuran keuangan dan *non* keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal berjalan seimbang (Mulyadi, 2007: 3). BSC juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi determinan sukses saat ini dan masa mendatang. BSC dapat digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Ittner dan Larcker (2003), Evans dan Jack (2003) dan yang serupa oleh Davis dan Albright (2004) menemukan bahwa penggunaan BSC yang baik dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Namun dalam perkembangannya BSC dapat diterapkan pada organisasi publik dan organisasi *non proit* lainnya. Andersen dan Lawrie (2002) dan Szaryez (2004) telah menganalisis bagaimana BSC dapat diadopsi secara lebih efektif pada sektor publik. Yuksel dan Caskun (2013) menyatakan bahwa BSC tidak hanya baik dalam monitoring dan evaluasi kinerja institusi pendidikan tetapi juga sangat baik juga untuk mencapai peningkatan kinerja terbaik. Mac Stravic (1999) dalam Yuksel dan Caskun (2013) Implementasi BSC di institusi pendidikan dapat memberikan internal *stakeholders* seperti staf guru dan pekerja kebanggaan dengan apa yang dikerjakan.

Penerapan BSC dalam organisasi publik memerlukan modiikasi, namun modiikasi tersebut tidak berarti harus berbeda degan BSC yang diimplemen-tasikan pada sektor bisnis (Mahmudi, 2010: 142, Imelda, 2004). Hal ini didasarkan pada perbedaan tujuan antara organisasi publik dan organisasi bisnis. Organisasi publik, termasuk sekolah, merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntung-an. Sementara itu, organisasi bisnis merupakan organisasi yang secara nyata berorientasi pada keuntungan.

Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari keuntungan, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan eisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dally (2010: 79) memaparkan bahwa penerapan BSC pada organisasi publik memerlukan beberapa penyesuaian atau modiikasi dengan beberapa alasan sebagai berikut:

a) Fokus utama sektor publik (termasuk sekolah) adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
b) Tujuan utama organisasi publik adalah bukanlah maksimalisasi hasil-hasil inansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban inansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi publik (sekolah) tersebut.
c) Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan *stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi publik/ sekolah, dan membutuhkan deinisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi *stakeholders,* pemerliharaan sumber daya, tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan deinisi yang jelas.

Dalam konteks institusi pendidikan atau sekolah, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan pendidikan. Kamisa dalam Nurkholis (2003: 110) menjelaskan secara rinci pelanggan pendidikan terdiri dari dua macam, yaitu pelangggan internal dan pelanggan eksternal. Pendidikan berkualitas jika:

a) Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang secara baik dalam aspek isik maupun psikis. Secara isik antara lain mendapatkan imbalan inansial yang memadai sesuai dengan kinerja masing- masing. Sedangkan secara psikis, pelanggan internal memiliki kesempatan yang luas untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi, bakat dan kreatiitasnya.
b) Pelanggan Eksternal:
   1) Eksternal Primer (Para Siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahsa nasional maupun internasional, punya ketrampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecah masalah, dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga negara yang bertanggung jawab. (Phillip Hallinger, 1998 dalam Nurkholis (2003: 71).

2) Eksternal Sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/dunia usaha dan industri); para lulusan sekolah dapat memenuhi harapan orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/dunia usaha dan industri dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.
3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Untuk mengukur kepuasan pelanggan dapat diukur dengan dua cara, yaitu seberapa jauh para siswa merasa puas atas layanan sekolah sehingga mendistribusikan perasaan puasnya kepada pihak lain sehingga peminatnya makin bertambah dan dengan mengukur *value* dari layanan sekolah.

Kinerja keuangan pada sekolah terkait dengan bagaimana sekolah mening- katkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus *stakeholder* pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, eisien, dan efektif (*value for money*) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik (Mahmudi, 2010: 83). Hal ini selaras dengan Undang – undang No. 20 tahun 2003 pasal 48 bahwa pengelolaan dana pendidikan berda-sarkan prinsip keadilan, eisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik, disam- ping itu prinsip efektivitas harus ditekankan.

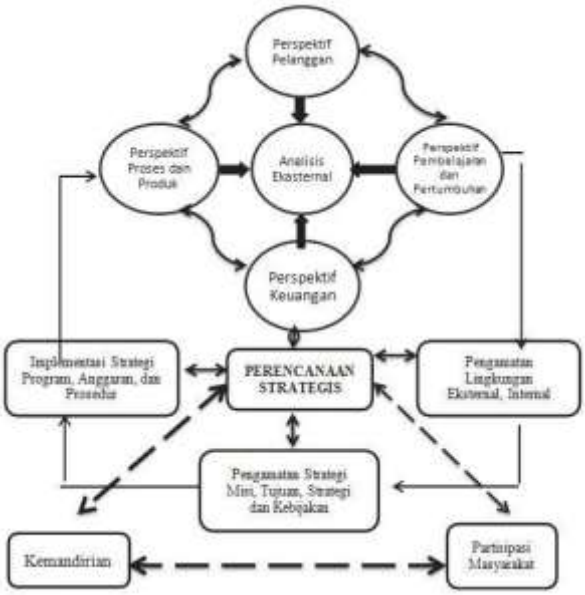
Perspektif bisnis internal sekolah adalah membangun keunggulan organi-sasi melalui perbaikan proses internal sekolah secara berkelanjutan. Dalam perspektif bisnis internal yang menjadi fokus sekolah adalah sekolah harus unggul dalam bidang apa? Bagaimana sekolah membangun keunggulan tersebut? (Mahmudi, 2010: 144). Sesuai dengan konsep BSC terdapat tigal hal yang harus dijalankan sekolah yaitu *inovation process, operation process*, dan *postsale process*. Inovasi dalam konteks sekolah merupakan upaya bagaimana menyajikan kurikulum yang unggul dan selaras dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Aspek proses operasi adalah suatu proses dimana sekolah menyampaikan produknya kepada siswa dalam proses pembelajaran yang baik. Indikatornya adalah a) adanya efektivitas penggunaan waktu; b) proses pembelajaran yang berkualitas dengan melakukan inovasi dengan mengunakan multisumber, multimetode dan multimedia, c) meningkatkan kualiikasi pendidikan guru (setara S1), d) meningkatkan sarana/prasarana sekolah (perpustakaan, laboratorium, komputer) dan e) meningkatkan nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) setiap tahunnya. Hal-hal tersebut diatur dalam Standar Nasional Pendidikan

yang terkait dengan proses bisnis sekolah adalah Standar Proses, Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan, Standar, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan. Aspek *postsale process* (layanan purna jual) merupakan kesempatan rekruitmen, fasilitas bagi alumni dan pembuatan jaringan alumni.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (1993: 134) menekankan pada " *Can we continue to improve and create value*?". Perspektif ini menekankan pada upaya menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Pada organisasi sekolah, seperti SMK Negeri 1 Rajapolah, keberadaan sumber daya manusia merupakan komponen utama, karena prinsip penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan guru dan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan tingkat motivasi/pemberdayaan. Kepuasan guru dan karyawan sangat penting, hal ini karena jika guru dan karyawan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap manajemen sekolah akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja sekolah. Untuk mengetahui tingkat kepuasan guru dan karyawan sebaiknya sekolah melakukan survey pengukuran kepuasan guru dan karyawan secara berkala.

Faktor lain dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah imple-mentasi teknologi dalam organisasi. Pemanfaatan teknologi baik dalam manaje-men maupun pembelajaran akan menjadikan sekolah dapat melaksanakan kegiatan secara efektif dan eisien. Tidak disangsikan lagi kemajuan teknologi memberikan kemudahan bagi manusia maupun organisasi mencapai target- target yang telah ditetapkan dengan efektif dan eisien. Implementasi teknologi dapat diukur dari rasio jumlah komputer yang ada dengan jumlah siswa.

Pendekatan BSC merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, yang mampu memanfaatkan informasi multidimensional dalam empat perspektifnya dalam rangka proses perumusan dan implementasi strategi. Bahkan dalam kenyataannya, menurut Dally (2010: 90), BSC tidak saja diguna- kan sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja, namun saja digunakan sebagai sistem manajemen strategis yang melakukan pendekatan proses-proses mana-jemen secara intrgratif, sehingga mengedepankan secara simultan seluruh proses-proses manajemen yang menyangkut *planning, implementing,* dan *controlling.* Hal tersebut juga relevan apabila diaplikasikan dalam tahapan evaluasi dan pengendalian kinerja, sebagai bagian dari siklus manajemen strategis dalam rangka pemberdayaan implementasi MBS. Model pemberdayaan implementasi MBS dengan pendekatan manajemen strategis dan BSC digambarkan di bawah ini:



Gambar 4. Model Pemberdayaan Implementasi MBS dengan Pendekatan Manajemen Strategis dan *Balanced Scorecard* (Dally, 2010: 91)

Manfaat penerapan SWOT Balancescord dalam dunia pendidikan

Manfaat penerapan SWOT Balancescord dalam dunia pendidikan yakni sebagai berikut : 1) Memperbaiki hasil pendidikan, 2) Membawa perubahan yang lebih baik (peningkatan/pengembangan), 3) Demand driven (prioritas kebutuhan), 4) partisipasi, 5) keterwakilan, 6) data driven, 7) realistis sesuai dengan hasil analisis SWOT terhadap lingkungan strategis, 8) mendasarkan pada hasil review dan evaluasi, 9) keterpaduan holistic/tersistem, 10) transparans, dan 11) keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horisontal dengan rencana-rencana lain, (Tilaar, 2001:69).

Adapun manfaat SWOT Balancescord dalam dunia pendidikan berdasarkan 4 perspektif yakni sebagai berikut :

1. Perspektif Pelanggan

Dari kedelapan tujuan strategik yang dinilai dalam perspektif pelanggan ini. Melalui analisis SWOT, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif pelanggan sekolah adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan

Sekolah telah berhasil penempatkan lulusan di perguruan tinggi dengan efektif. Selain itu sekolah menjalin kerjasama dalam penerimaan

mahasiswa baru dengan perguruan tinggi yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri.

b. Kelemahan

Sekolah belum menyediakan fasilitas akademik bagi siswa dengan jumlah yang cukup.

c. Peluang

Dengan lulusan yang dapat ditempatkan secara efektif, sekolah akan mendapat kepercayaan dari stakeholders pendidikan bahwa sekolah ini tepat untuk investasi pendidikan.

d. Ancaman

Fasilitas akademik dengan jumlah yang belum cukup dapat mengganggu proses PBM.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif pelanggan sekolah adalah: a) mempertahankan sistem penempatan lulusan yang efektif, b) menjalin hubungan baik dengan stakeholders pendidikan, dan c) menambah fasilitas akademik siswa. Kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan sekolah berkaitan dengan strategi di atas sebagai berikut: a) mempertahankan serta memperluas kerjasama dengan stakeholders pendidikan yang baru untuk terlibat dengan komite sekolah, dan b) menyediaan dana dan survei kebutuhan fasilitas akademik siswa yang perlu untuk ditambah.

2. Prespektif Proses Internal

Melalui analisi SWOT, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif proses internal sekolah adalah:

a. Kekuatan

Sekolah telah memiliki kualitas perpustakaan yang baik. Hal tersebut juga didukung oleh sistem dan fasilitas yang sesuai perkembangan teknologi.

b. Kelemahan

Sekolah dalam menjamin kualitas PBM masih perlu ditingkatkan.

c. Peluang

Kualitas perpustakaan yang baik, dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan meningkatkan semangat siswa dan guru untuk melakukan kegiatan forum olah pikir dan kegiatan karya ilmiah.

d. Ancaman

Jaminan kualitas PBM yang belum maksimal menunjukkan bahwa program-program pembelajaran belum diiplementasikan secara maksimal dan kurang sesuai dengan kebutuhan. Hal tersebut dapat menurunkan kualitas akademik dan perkembangan kepribadian lulusan.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif proses internal sekolah adalah: a) peningkatan jaringan, kerjasama kegiatan pembelajaran serta kegiatan untuk peningkatan perkembangan kepribadian siswa di luar sekolah, b) perumusan orientasi dan kebijakan instruksional, dan c) penciptaan sistem pengembangan dan penjaminan mutu pembelajaran Kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan sekolah berkaitan dengan strategi di atas sebagai berikut: a) menjalin hubungan dengan instansi lain untuk kegiatan ilmiah dan memperluas daerah untuk kegiatan sosial (live in) dan peningkatan kualitasnya, b) identifikasi dan implementasi berbagai model pembelajaran yang cocok, dan c)menjalin kerjasama dengan ahli penjamin mutu pembelajaran dan perumusan program-program litbang bersama komite sekolah.

3. Perspektif Pembelajaran dan Inovasi

Melalui analisi SWOT, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif pembelajaran dan inovasi sekolah adalah:

a. Kekuatan

Sekolah memiliki keterikatan dengan yayasan dan kesepadanan dengan masyarakat dengan baik.

b. Kelemahan

Kegiatan peningkatan kualitas guru dan karyawan belum berjalan secara maksimal.

c. Peluang

Dengan link dan mach yang baik, sekolah akan mudah untuk memperoleh dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan maupun pengembangan sekolah. Selain itu masyarakat akan lebih mengenal sekolah dan mempercayai lulusan yang mempunyai reputasi baik.

d. Ancaman

Para guru dan staf karyawan merupakan pelaksana program sekolah. Untuk mencapai hasil program yang memuaskan, sekolah membutuhkan pelaksana yang berkualitas. Namun jika usaha peningkatan sumber daya sekolah belum maksimal, akan berakibat pada menurunnya kualitas atau berhentinya program sekolah.

Berdasarkan analisi SWOT di atas, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif pembelajaran dan inovasi sekolah adalah: a) mempertahankan link dan mach yang telah dijalin melalui program-program sekolah, b) penggalian semangat mengenai Paradigma Pedagogi Ignatian, dan c) meningkatan kualitas guru dan staf karyawan secara menyeluruh Kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan sekolah berkaitan dengan strategi di atas

sebagai berikut: a) perbaikan sistem informasi akademik untuk stakeholders pendidikan, b) studi lanjut, pelatihan, peningkatan dana penulisan karya ilmiah oleh guru dan peningkatan hasil penulisan karya ilmiah, c) pelatihan para guru untuk penggunaan prasarana pembelajaran, d) pengadaan pelatihan khusus bagi karyawan tentang manajemen dan pengelolaan administrasi yang baik, e) pelatihan outbound untuk kerjasama dan komunikasi, dan f) pemanfaatan fasilitas berbasis komputer di ruang TU sekolah dengan optimal

4. Perspektif Keuangan

Melalui analisi SWOT, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif keuangan sekolah adalah sebagai berikut :

a. Kekuatan

Sekolah mampu memberikan jaminan kesejahteraan yang baik. Hal tersebut terbukti pada tunjangan perbaikan penghasilan yang diterima dengan lancar.

b. Kelemahan

Jaminan kelangsungan proses pendidikan masih belum optimal.

c. Peluang

Dengan jaminan kesejahteraan yang baik, maka para guru dan staf karyawan memiliki motivasi untuk menjalankan tugas mendidik dan kegiatan administrasi dengan sungguh-sungguh.

d. Ancaman

Kelangsungan proses pendidikan yang belum optimal, menunjukkan sumber daya dan dukungan bagi penyelenggaraan pendidikan masih kurang. Hal tersebut menyebabkan menurunnya kualitas PBM dan kualitas perangkat pendukung PBM, dan dalam jangka panjang akan berdampak buruk pada perkembangan dan inovasi sekolah.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif keuangan sekolah adalah: a) mempertahankan penjaminan kesejahteraan guru dan karyawan, b) merencanakan atas penggunaan dana secara lebih baik, dan c) meningkatkan jumlah maupun sumber pendapatan sekolah Kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan sekolah berkaitan dengan strategi di atas sebagai berikut: a) peningkatan efisiensi anggaran, b) menciptakan mekanisme dan ketentuan tentang program-program kerjasama yang saling menguntungkan, c) pengelolaan aktiva yang dimiliki oleh sekolah secara baik, dan d) menciptakan jaringan dengan stakeholders pendidikan di luar sekolah.

PENUTUP

Balanced Scorecard merupakan alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan. Berkaitan dengan penilaian pada lembaga pendidikan atau sekolah pendekatan balanced scorecard mengukur hal penting pada indikator penyelenggaraan sekarang, pengendalian penyelenggaraan di masa yang akan datang dan urusan pembiayaan. Karakteristik pengukuran dengan pendekatan balanced scorecard yaitu mengukur kesatuan dari misi dan strategi yang secara ekplisit didesain untuk menyajikan dan mendorong hasil kinerja yang telah dicapai. Pengkuran kinerja mutu dilakukan melalui pengembangan instrumen evaluasi program sekolah berbasis BSC; pengumpulan data dan informasi sebagai proses evaluasi diri sekolah, pengolahan dan analisis data dilaksanakan oleh lembaga pendidikan; penyusunan dokumen hasil capaian mutu berbasis BSC. Perencanaan strategis peningkatan mutu dilakukan mengacu pada hasil pemetaan mutu sebagai dasar rumusan kebijakan mutu; penentuan kondisi yang diharapkan dengan merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi lembaga; penyusunan program dan kegiatan sebagai rencana operasional sekolah; serta perumusan anggaran.

Bahwa dalam pelaksanaan pengukuran kinerja mutu melalui pengembangan evaluasi program sekolah dengan mengintegrasikan SWOT Anlisis dengan BSC, sebaiknya dilakukan penyesuaian pada tupoksi struktural sesuai dengan perspektif dalam BSC, kemudian mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis berdasarkan pada hasil analisis lingkungan strategis (SWOT Analyisis) dengan menggunakan metode yang konsisten kemudian strategi yang dihasilkan menjadi acuan dalam penentuan sasaran strategis pada BSC.

DAFTAR PUSTAKA

Chang, Otto H., Chee W. Chow. (1999). *The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Chang and Continous Improvement in Accountuing Education*. Accounting Education, Vol. 14, No. 3, August, p. 395-412.

Dally. Dadang. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi MBS.* Cet. Kedua. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara

Evans, J dan Jack, E. 2003. *Validating Key results Linkages in the Baldrige Performance Excellence Model*. *Quality Management Journal,* 10 (2), 7-24.

Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. (Alih Bahasa Nunuk Adiarni),

Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.

Hasballah. 2010. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan.* Jakarta: Raja Graindo Persada

Halim, Abdul. 2010. *Analisis Hubungan Manajemen Berbasis Sekolah Model Trilogy Juran dengan Hasil Ujian Nasional Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kota Padang*. Program Pasca Sarjana Universitas Andalas

Haryoto. 2008. *Kinerja Organisasi*. [Online] Tersedia: *http://lawu96. multiply.com/journal/item/8. diunduh 26 April 2014.*

Imelda, R.H.N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol 6 No. 2 November 2004: 106-122. Diunduh 21 Januari 2021 dari *http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/*.

Ittner, C.D. dan Larcker, D.F. 2003. *Coming up short on noninancial performance measurement*. Harvard Business Review*, (November),* 88-95.

Kaplan, Robert S.1993. "Putting the Balance Scorecard to Work". *Harvard Business Review,* September-Oktober

Kaplan, R.S. & Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan, Peter R Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga

Katuuk, Deitje Adlien. 2014. *Evaluation on School Based Management Implementation in Elementary School at Tomohon City, North Sulawesi*. *Journal of Education and Practice. Vol 5, No. 7:*102-109

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : STIE YKPN

Mahsun, Muhammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik.* Yogyakarta:Andi.

Muhroji. 2012. *Anggaran dan Pengukuran Kinerja Sekolah (SMU). Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Vol. 22, No. 1, Juni 2012: 50-60*

Mulyadi. 2007. "*Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard"*. Cetakan Kedua, April. Yogyakarta:UPP AMP YKPN

Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan.*

Permendiknas No. 12 Tahun 2007 *tentang Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan.* Permendiknas No. 16 Tahun 2007 *tentang Standar Kualiikasi Akademik dan Kompetensi Guru.* Permendiknas No. 19 Tahun 2007 *tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*.

Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Rangkuti, Freddy. 2019. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Rita Indriati. 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur.* Tesis. Jakarta: Universitas Indoensia

Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Graindo Persada.

Sugema, Iman. 2014. *Human Capital*. *Republika, Senin, 5 Mei 2014 hal 1*

Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Ziethaml, Valerie A. 1996 *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation.* New York: The Free Pers.

Implementasi Konsep BSC dalam Mewujudkan Organisasi Pembelajar Berbasis Manajemen Pengetahuan

Arman Maulana
Siti Rosmayati

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas merupakan faktor penting bagi perusahaan baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa. Apalagi dengan kondisi seperti sekarang ini, dimana persaingan bisnis yang kian menajam menyadarkan orang bahwa pengetahuan menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan dibandingkan aset finansial/modal uang. Oleh karena itu, berbagai bidang kegiatan di Indonesia saat ini menghadapi tuntutan untuk melaksanakan manajemen pengetahuan agar dapat tetap bertahan.

Konsep manajemen pengetahuan ini meliputi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) dalam rangka untuk mencapai organisasi perusahaan yang semakin baik sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis. Perkembangan teknologi informasi memang memainkan peranan yang penting dalam konsep manajemen pengetahuan. Hampir semua aktivitas kehidupan manusia diwarnai oleh penguasaan teknologi informasi, sehingga jika berbicara mengenai manajemen pengetahuan tidak lepas dari pengelolaan teknologi informasi tersebut.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya SDM yang memiliki pengetahuan (*knowledge*), gagasan (*idea*), keahlian (*skill*), manajemen diri (*self management*), kerja sama (*interpersonal skill*) serta pengalaman (*experience*) untuk dapat membentuk SDM yang superior yang menjadi aset penting bagi perusahaan. Ketujuh unsur tersebut merupakan modal yang tidak akan habis atau hilang begitu saja. Berbeda dengan unsur finansial yang akan habis jika tidak dikelola dengan baik. Kemauan untuk belajar, bertanya, mencoba, mengemukan ide dan menumbuhkan rasa percaya diri sangat penting untuk ditumbuhkembangkan dalam setiap diri individu.

PEMBAHASAN

Menelusuri Konsep *Knowledge*

Konsep *knowledge* berbeda dengan konsep data dan informasi. Perbedaan tersebut sangat penting karena *knowledge* merupakan objek utama yang akan dibahas dalam *knowledge management*. Dalam buku yang ditulis oleh Setiarso (2009, 5), disampaikan ringkasan gagasan yang mendasari pengertian *knowledge* adalah sebagai berikut:

a. *Knowledge* merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*).
b. *Knowledge* merupakan suatu yang eksplisit sekaligus terpikirkan (*tacit*).
c. Penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut.
d. Penciptaan inovasi yang melibatkan lima langkah utama yaitu: (a) Berbagi *knowledge* terpikirkan, (b) Menciptakan konsep, (c) Membenarkan konsep, (d) Membangun *prototype*, dan (e) Melakukan penyebaran *knowledge.*

Sementara itu, Iske dan Boersma disitir oleh Lumbantobing (2001, 5) berpendapat, "*knowledge* merupakan hasil interaksi dari *insight* (pengalaman, intuisi, dan sikap) seseorang dengan informasi dan imajinasi (pembangkitan ide dan penggambaran masa depan)". Pendapat lain dikemukakan oleh Nonaka (2001) bahwa, "*Knowledge is dynamic as it created in social interactions among individuals and organizations, knowledge is also humanistic, because it is essentially related to human action*". *Knowledge* terdapat pada interaksi sosial baik individu maupun di lingkungan organisasi. Penciptaan *knowledge* tercapai melalui pemahaman atau pengakuan terhadap hubungan *synergistic* dari *tacit* ke *explicit knowledge* dalam perpustakaan, serta melalui proses desain sosial yang menciptakan *knowldeg* baru dengan mengalihkan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge*.

Riset Delphi Group yang dilangsir oleh Setiarso (2009, 8) menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dalam struktur:

a. 42 % dipikirkan (otak) pegawai
b. 26 % dokumen kertas
c. 20 % dokumen elektornik
d. 12 % *knowledge base* elektronik

Aset *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran manusia yang disebut *tacit knowledge. Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, tetapi sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. Oleh karena itu *knowledge management* menjawab persoalan tersebut, yaitu proses mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah

dikomunikasikan, hasil *knowledge* tersebut *explicit knowledge*.

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa *knowledge* merupakan hasil dari intrepretasi informasi dan imajinasi yang bermakna kemudian diperoleh melalui antar individu maupun kelompok pada organisasi.

Tipe-tipe *Knowledge*

Polanyi, seorang ahli kimia merupakan orang pertama yang memperkenalkan bahwa *knowledge* terdiri dari dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Jerome, 2007) yaitu: *(1) Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgment, skill, values* dan *belief* yang sangat sulit diforfmulasikan dan di*share* dengan orang lain, (2) *Explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media.

Sedangkan menurut Widayana (2005), terdapat dua tipe pengetahuan yaitu: (1) *Tacit Knowledge* adalah *knowledge* yang sebagian besar berada dalam organisasi. *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit untuk dipindahkan kepada orang lain, karena *knowledge* tersebut tersimpan pada masing- masing pikiran (otak) para individu dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya, (2) *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan dan pengalaman tentang bagaimana untuk diuraikan secara lugas dan sistematis.

Pendapat lain dikemukakan oleh Nonaka (2001) menjelaskan bahwa tipe- tipe *knowledge management*. *Explicit knowledge can be expressed in formal and systematic language and shared in the forms of data, scientific formulas, specifications, manual and such. Tacit knowledge is highly personal and hard to formalize. Ekspicit Knowledge* dapat diubah ke dalam bentuk bahasa yang terstruktur sehingga dapat dengan mudah ditransfer dengan menggunakan media.

Menurut Nonaka yang disitir oleh Paul (2008) *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* dapat diekspresikan dengan rumus sebagai berikut:

knowledge = tacit knowledge + explicit knowledge

Perbedaan mendasar antara kedua jenis pengetahuan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Perbedaan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*

Pengetahuan *Tacit* (Subjektif)	**Pengetahuan *Explicit* (Objektif)**
Knowledge of Experience (Tubuh)	*Knowledge of Rationality* (Pikiran)
Simultaneous Knowledge (disini dan saat ini)	*Sequential Knowledge* (Disana dan saat itu)
Analog Knowledge (Praktis)	*Digital Knowledge* (Teori)

Sumber: *Ningky Munir, 2008.*

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa tipe-tipe *knowledge* yaitu *tacit* dan *explicit*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang masih terbatinkan sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang sudah dimediakan.

Siklus *Knowledge*

Kedua jenis *knowledge* yang telah dijelaskan pada tipe-tipe *knowledge* di atas, menurut Nonaka dan Takeuchi yang disitir oleh Lumbantobing (2011) tipe- tipe *knowledge* tersubut dapat dikonversi melalui empat jenis proses konversi, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Keempat jenis proses konversi tersebut disebut SECI *process* (S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, dan I: *Internalization*).

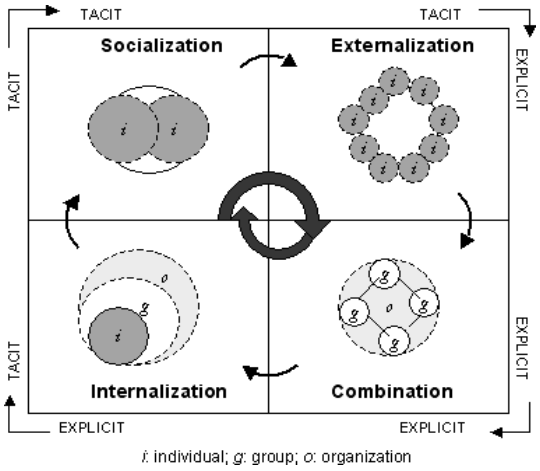
a. Sosialisasi merupakan proses *sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung.
b. Eksternalisasi merupakan pengartikulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi.
c. Kombinasi merupkan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi.
d. Internalisasi merupakan proses pembelajaran dan akuisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan keseluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.

Sementara itu Setiarso (2009) juga mengemukakan siklus *knowledge*

lebih menekankan kepada contoh-contoh yaitu :

a. Sosialisasi merupakan proses di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi, dan pertemuan bulanan).
b. Eksternalisasi merupakan proses mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas.dapat dilakukan dengan mendokumentasikan notulen rapat ke dalam bentuk elektronik dan dipublikasikan
c. Kombinasi merupakan mengkombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Media untuk proses tersebut dapat melalui internet (forum diskusi), database organisasi dan internet.
d. Internalisasi merupakan *knowledge* yang telah didokumentasikan dapat dibaca orang, pada tahap inilah terjadi peningkatan *knowledge* sumber daya manusia. Sumber-sumber *explicit* dapat diperoleh melalui media internet, surat edaran, dan media masa.

Siklus *knowledge management* dapat dilihat pada gambar di bawah ini, bahwa siklus *knowledge* dimulai dari pengartikulasian *tacit knowledge* melalui prose sosoalisasi di dalam perpustakaan baik antar individu maupun kelompok hingga ke proses akhir internalisasi sehingga menghasilkan *explicit knowledge*.



Gambar 1. Langkah-langkah penciptaan *knowledge*
Sumber: Elita (2005).

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa siklus *knowledge* diperlukan sebuah model konseptual yang diperlukan untuk meningkatkan

basis pengetahuan. *Knowledge* berhubungan erat dengan manusia sebagai pelaku di dalam organisasi.

Knowledge Management

Istilah *knowledge management* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1986, dalam konferensi manajemen Eropa (American productivity and qualitycenter, 1996). Kemampuan organisasi dalam mengelola *knowledge* yang sebagian berada dalam benak dan perilaku individu dalam bentuk *tacit knowledge* yang menjadi salah satu pendorong dibutuhkan penerapan *knowledge management*.

Menurut Almah (2013) pengertian *knowledge management* yaitu:

> *Knowledge Management* adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasikan, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di organisasi.

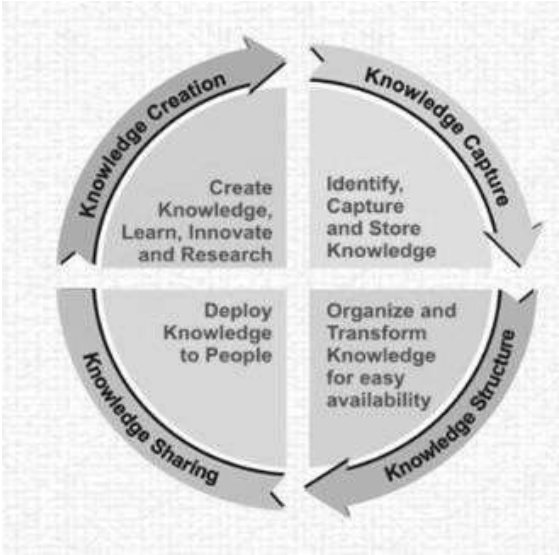
Sedangkan Menurut Nisa (2016) mengemukakan pengertian *knowledge management* yaitu "merupakan serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan *knowledge* perusahaan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi". Adapun Jan hidajat dan Donald (2006) berpendapat bahwa *Knowledge management* merupakan "suatu proses sistematik untuk menemukan memilih, mengorganisasikan, menyarikan, dan menyajikan informasi dengan cara tertentu".

Penerapan *knowledge management* pada suatu organisasi perpustakaan merupakan proses panjang dan lama, yang mencakup perubahan perilaku pegawai. Pengertian *knowledge* dalam konteks tersebut adalah pengetahuan, pengalaman, dan informasi faktual. Pemahaman tentang pengetahuan dan bagaimana pengetahuan dikonstruksi, sangat tergantung pada orientasi dan pandangan fisiologis (Prosiding Konferensi Nasional Sistem Informasi, 2007).

Sedangkan menurut Grup Gartner yang disitir oleh Kurniali (2011, 168) mendefinisikan *knowledge management* sebagai berikut:

> Sebagai sebuah ilmu yang mempromosikan pendekatan terintegrasi untuk mengidentifikasikan, mengkategorikan, mengambil kembali, dan berbagi aset informasi suatu organisasi. Proses bermulai pada menangkap pengetahuan, berlanjut ke bagaimana membuat struktur pengetahuan yang baik sehingga lebih mudah tersedia, membagikan pengetahuan kepada orang lain, dan

menciptakan pengetahuan baru (Gambar 1).



Gambar 2. Proses *Knowledge Management*

Pendapat lain oleh Repsol YPF yang disitir oleh Lumbantobing (2011, 10) mendefenisikan *knowledge management* yaitu: *The active management of the intellectual assets of the company including the identification, creation, and optimization of them. These assets are in the form of explicit knowledge (captured in documents or processes) as well as tacit knowledge (those that individuals posess).* Untuk mengelola pengetahuan secara aktif mengimplikasikannya perlu pemahaman konteks (manusia, proses, konten, teknologi, dan semantik) dan penting nya mengembangkan dan memfasilitasi proses kreasi , pertukaran, belajar, akses, pengorganisasian dan pemanfaatan pengetahuan untuk keuntungan organisasi dan pemanfaatan pengetahuan untuk keuntungan organisasi dan *stakeholder.*

Aset sumber daya manusia dan modal intelektual dalam *knowledge management* merupakan sumber utama pengetahuan yang dilengkapi dengan pengalaman setiap orang di dalam organisasi, yang dapat memberi manfaat untuk mencapai tujuan organisasi (Widayana, 2005). Pengelolaan *knowledge management* tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusia karena merupakan pelaku di dalam *knowledge management*.

Knowledge management menjelaskan satu persatu mengenai hal - hal yang berkaitan dengan proses penciptaan, akuisisi, transfer dan pengubahan, serta penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (Sangkala, 2007). Oleh karena itu *knowledge management* akan sukses apabila terjadi

interaksi diantara komponennya dan tidak terjadi tumpang tindih. Penggunaan kembali pengetahuan mencakup pemanggilan kembali informasi yang telah tersimpan apakah dalam skema berupa tempat, indeks atau klasifikasi, dan pengakuan bahwa informasi dapat memenuhi kebutuhan pengguna, dan juga secara aktual pengetahuan tersebut dapat diterapkan (Rahayu, 2013).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dikemukakan bahwa *knowledge management* merupakan proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyarikan dan menyajikan informasi dengan cara tertentu yang dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik.

Manfaat *Knowledge Management*

Dalam penerapan suatu *knowledge management* di suatu organisasi atau perpustakaan, dapat membantu terciptanya sebuah proses bisnis yang lebih baik dalam berjalannya sistem. Berikut beberapa manfaat yang dapat diterima dengan adanya penerapan *knowledge management* menurut Darudiato (2013, 12) yaitu:

a. Penghematan waktu dan biaya

   Knowledge management yang diterapkan, dapat membuat organisasi atau perusahaan mengeluarkan waktu atau pun biaya untuk mencari pengetahuan yang sama, setiap terjadinya suatu perubahan SDM di dalamnya.

b. Peningkatan aset pengetahuan

   Knowledge management yang telah diterapkan, dapat membantu tiap individu di dalam organisasi atau perusahaan tidak perlu mempelajari ulang dari awal lagi, tetapi dengan *knowledge management* ini mereka dapat mempelajari nya dengan cepat, sehingga mampu meningkatkan kompetensi dari tiap–tiap individu.

c. Meningkatkan pengambilan keputusan.

   Dengan adanya *knowledge management*, individu di dalamnya dapat mendapatkan informasi–informasi atau laporan sebelumnya pada organisasi atau perusahaan, sehingga tidak terjadi suatu keputusan yang salah pada kondisi yang sama.

d. Meningkatkan efisiensi proses dan cara kerja.

   Knowledge management dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengevaluasi kinerja nya dari periode–periode sebelumnya, sehingga ke depannya dapat diperbaiki dan dikembangkan.

e. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi terhadap produk dan jasa, melalui *knowledge management*, organisasi atau perusahaan dapat melakukan analisa dari pengetahuan yang telah dikumpulkan, sehingga dapat mengembangkan tiap produk dan jasa didalamnya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wulandari (2013, 3) beberapa manfaat dengan adanya *knowledge management* tidak berbeda jauh dengan pendapat sebelumnya. Manfaat *Knowledge management* antara lain :

a. Penghematan waktu dan biaya. Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka organisasi akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga organisasi akan dapat menghemat waktu dan biaya.
b. Peningkatan aset pengetahuan. Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahaan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan organisasi akan meningkat, yang akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
c. Kemampuan beradaptasi. Organisasi akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
d. Peningkatan produktfitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari organisasi akan meningkat.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas, dapat dinyatakan bahwa manfaat penerapan *knowledge management* dapat meningkatkan asset pengetahuan, pengambilan keputusan, efisiensi kerja dam kemampuan berinovasi.

Tujuan *Knowledge Management*

Meningkatkan kemampuan organisasi dalam konteks perpustakaan untuk melaksanakan proses inti lebih efisien merupakan tujuan dari *knowledge management*. Tujuan akhir penerapan *knowledge management* bagi setiap organisasi menurut Fahmi (2013, 10) adalah sebagai berikut :

a. Efficiency improvement

Fokus utama *efficiency improvement* adalah untuk mengurangi biaya yang timbul dari proses bisnis yang ada saat ini serta bagaimana agar bisnis proses yang ada lebih cepat dari pesaing.

b. Increased innovation

Meningkatkan kemampuan dengan melakukan inovasi adalah mengenai bagaimana melakukan improvisasi terhadap posisi kompetitif perusahaan

melalui pengembangan produk, jasa dan inovasi proses. Inovasi yang dilakukan biasanya berdasarkan dua hal yaitu, pengetahuan prosedur (*procedural knowledge*) kondisi budaya (*cultural condition*), yang tidak dapat ditiru secara langsung oleh para pesaing.

c. Mengurangi resiko

Tujuan mengurangi resiko secara utama berkonsentrasi pada investasi dan bisnis yang sedang berjalan.

Darudiato (2013, 13) juga mengemukakan tujuan *knowledge management* adalah :

a. To Capture Knowledge

Tujuan ini dapat dicapai dengan membuat suatu repositori *Knowledge Management*. Dimana repository ini terdiri dari dokumen yang terstruktur dengan pengetahuan yang terdapat di dalamnya, seperti : laporan, artikel, dan sebagainya yang disimpan dan dapat digunakan dengan mudah di kemudian hari.

b. To Improve Knowledge Access

Untuk memudahkan proses pertukaran pengetahuan antara tiap individu ke individu dan individu ke organisasi.

c. To Enhance the Knowledge Environment

Untuk meningkatkan pemanfaatan pengetahuan pada lingkungan, dapat dilakukan dengan cara secara aktif memfasilitasi serta memberikan penghargaan kepada tiap individu yang memanfaatkan dan mengembangkan pengetahuannya.

d. To Manage Knowledge as an Asset

Meningkatkan aset berupa pengetahuan sebagai suatu investasi, dapat menghasilkan pendapatan baru serta untuk mengurangi biaya yang ada didalam organisasi atau perusahaan.

Pembahasan dari konfrensi Nasional (2007) menjelaskan sasaran umum dari sistem *knowledge management* dalam praktek adalah sebagai berikut:

a. Menciptakan *knowledge* : *knowledge* diciptakan begitu manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau untuk menciptakan *know-how*

b. Menangkap *knowledge* : *knowledge* baru diidentifikasi sebagai bernilai dan direpresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal

c. Menjaring *knowledge* : *knowledge* baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal menunjukkan kedalaman manusia (kualitas *tacit*) yang harus ditangkap bersama dengan fakta *explicit*

d. Menyimpan *knowledge* : *knowledge* yang bermanfaat harus disimpan dalam format yang baik dalam penyimpanan *knowledge*, sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya
e. Mengolah *knowledge :* melakukan *review*
f. Menyebarluaskan *knowledge*: *knowledge* harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang dalam organisasi yang memerlukan, dimanapun dan tersedia setiap saat.

Pendapat lain dikemukakan oleh Nn (2013, 7) tujuan *knowledge magement* adalah sebagai berikut :

a. Meningkatkan performa seseorang atau organisasi dengan cara mengatur dan menyediakan sumber ilmu yang ada saat ini dan yang akan datang.
b. Meningkatkan responsivitas dan inovasi
c. Menghasilkan keunggulan bersaing dan kinerja prima
d. Menunjukkan kecerdasan suatu organisasi untuk meningkatkan daya saing
e. Menambah nilai layanan dan produk dari suatu organisasi.
f. Memenangkan kepuasan pelanggan, sehingga organisasi tetap eksis.
g. Upaya mencerdaskan seluruh karyawan di suatu organisasi dengan *sharing* pengetahuan.
h. Upaya mewariskan kekayaan pengetahuan kepada generasi berikutnya
i. Mengefektifkan dan mengefisiensikan dana, tenaga, sumber daya lainnya.
j. Upaya pembelajaran seumur hidup (*life long learning society*)

Peranan *knowledge management* dapat pula dilihat dalam kaitannya dengan penggunaan *knowledge* sebagai basis untuk

melahirkan inovasi, meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pengguna dan *stakeholder,* meningkatkan produktivitas dan kompetensi pegawai (Mahardhika, 2013: 192).

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa tujuan *knowledge management* adalah untuk menngumpulkan keahlian organisasi secara kolektif dan mendistribusikannya untuk kepentingan organisasi.

Aspek-Aspek *Kowledge Management*

Suatu *knowledge management* memiliki manfaat yang positif bagi sebuah organisasi dalam penerapannya seperti untuk meningkatkan nilai organisasi, terdapat beberapa komponen dari *knowledge management*. Menurut Setiarso (2009, 40) untuk merancang sistem *knowledge management*

yang dapat membantu organisasi atau perpustakaan untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan empat komponen, yaitu:

a. Aspek Manusia, disarankan pada organisasi untuk menunjuk/ mempekerjakan seseorang *document control* atau *knowledge manager* yang bertanggung jawab mengelola sistem *knowledge management* dengan cara mendorong para pegawai untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge* mereka, mengatur file, menghapus *knowledge* yang sudah tidak relevan, dan mengatur sistem *reward/ punishment.*

b. Proses, telah dirancang serangkaian proses yang mengaplikasikan konsep model SECI dalam pelaksanaannya.

c. Teknologi, telah dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem *knowledge management* yang efektif.

d. *Content* (isi), telah dirancang konten dari sistem *knowledge management* yaitu berupa database *knowledge* dan dokumen yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Sedangkan L.Tobing (2011) menjelaskan faktor-faktor penting dalam *knowledge management* terdiri atas 5 komponen yaitu :

a. Manusia

Pada hakikatnya *knowledge* berada di dalam pikiran manusia berupa *tacit knowledge*, manusia pada hakikatnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam *knowledge management.*

b. Leadership

Pemimpin harus mengerahkan kapasitas intelektual dan sumber daya yang di bawah kendalinya dalam menginspirasi, menyusun dan terjun langsung mengkonduktori implementasi *knowledge management* untuk mewujudkan visi nya, selain pembentukan visi kepemimpinan juga berkaitan dengan proses pengambilan keputusan.

c. Teknologi

Perkembangan teknologi internet dengan berbagai aplikasi di dalamnya membuat teknologi menjadi basis utama pengembangan *knowledge management tools*. Tujuan utama penggunaan teknologi internet dalam *knowledge management* adalah untuk mendistribusi *knowledge* melalui internet.

d. Organisasi

Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari asset-aset *knowledge*, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur organisasi

formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis.

e. Learning

Proses *learning* menjadi sangat penting di dalam *knowledge management,* karena diharapkan muncul ide-ide, inovasi, dan *knowledge* baru yang menjadi komoditas utama yang diproses di dalam *knowledge management*.

Pada umumnya implementasi strategis *knowledge management* akan mempengaruhi ketiga komponen (*people, process, technology*) pada tingkat tertentu dan teknologi merupakan komponen termudah dan tercepat untuk diimplementasikan (Kurniali 2011, 169). Sedangkan menurut Darudiato (2013, 13) bahwa suatu *knowledge management* memiliki tiga komponen secara umum, yaitu:

a. People

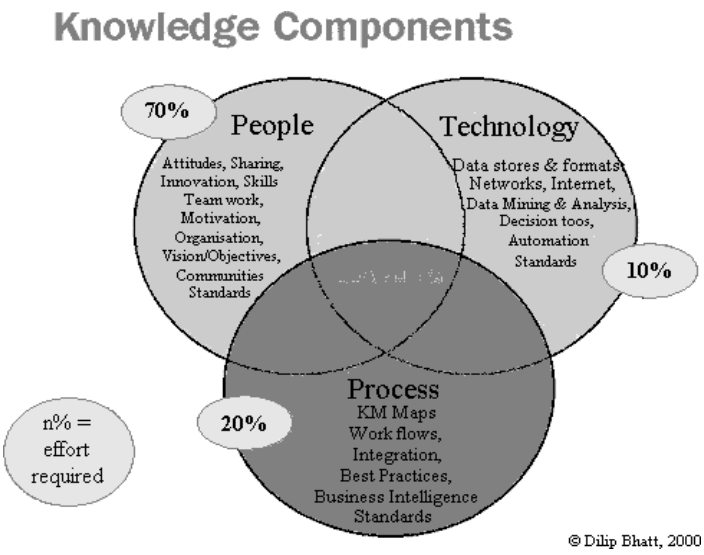
Suatu *knowledge management* yang berhasil dalam penerapannya harus didukung dengan ketersediaan *resource* individu yang memiliki kompetensi didalamnya. Individu–individu tersebut memiliki peranan penting dalam *knowledge management*, oleh karena itu hal utama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi masing–masing individu yang ada di dalam organisasi dan selanjutnya tiap–tiap individu tersebut dipastikan mengetahui dengan jelas peran dan tanggungjawabnya dalam mengelola pengetahuan dan menjalankan proses *knowledge management* yang ada dalam organisasi.

b. Process

Suatu *knowledge management* yang memiliki proses yang jelas dapat mempermudah dalam pembuatan suatu inovasi dalam pengetahuan dan mempermudah untuk menyalurkan pengetahuan nya. Untuk itu perlu dibuatnya suatu proses transfer dan aliran pengetahuan yang baik melalui identifikasi dan pemetaan pengetahuan.

c. Technology

Dalam mempermudah penerapan *knowledge management*, diperlukan sebuah teknologi yang dapat membantu dalam aliran informasi dan data yang terjadi dalam proses *knowledge management*, diantaranya dengan meng-*capture*, menyimpan, dan mempermudah dalam penggunaan informasi dalam organisasi. Adapun teknologi yang dibangun dapat berupa : Forum, Portal, *Share Point*, dll.



Gambar 1. Komponen *Knowledge Management*
Sumber: Sartika Kurniali (2011).

Demikian itu untuk lebih meningkatkan pemahaman mengenai pengetahuan perlu juga mengetahuai komponen kunci pengetahuan. Menurut Munir (2008) menjelaskan beberapa komponen-komponen kunci dari pengetahuan, yaitu:

a. Pengalaman (*Experience*)
   Pengalaman merujuk pada apa yang pernah kita alami di masa lalu.
b. Kebenaran mendasar (*Ground Truth*)
   Kebenaran mendasar merujuk pada mengetahui apa yang benar-benar terjadi dan apa yang tidak terjadi.
c. Penalaran (*Judgment*)
   Pengetahuan tidak saja menyebabkan manusia bisa menalar suatu situasi dan informasi-informasi baru, pengetahuan juga membuat manusia dapat menalar dan memodifikasi pengetahuan yang telah dimiliki sebagai respon terhadap situasi dan informasi.
c. Petunjuk-praktis (*Rule of Thumb*) dan Intuisi (*Intuition*) Petunjuk praktis adalah panduan tindakan manusia yang terbentuk dan berkembang melalui pengalaman coba-coba dan observasi dalam waktu yang panjang.
d. Nilai-nilai (*Values*) dan keyakinan (*Belief*)
   Nilai-nilai serta keyakinan mempengaruhi pemikiran dan tindakan

(manusia-manusia).

Proses *knowledge management* terdapat dua pengembang di dalamnya yaitu pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan *knowledge*. Dua inti dari *knowledge management* yaitu *people* sebagai pelaku *knowledge management* dan *knowledge* sebagai aset yang akan di olah di perpustakaan.

Tabel 2. Pengembangan *Knowledeg Management*

Manajemen Pengetahuan	
Pengembangan Sumber Daya Manusia	**Pengembangan Aset *Knowledge***
1. Administrasi Personalia 2. Perekrutan 3. Pelatihan 4. Penempatan *5. Coaching & Counseling* 6. Penilaian Kinerja 7. Pengembangan potensi dan karir	*1.* Membangun budaya belajar dan *knowledge-sharing* 2. Membangun dan memelihara budaya inovasi 3. Memperkecil keseimbangan antara *knowledge* dengan tindakan *4.* Menjaga, memelihara, dan meningkatkan nilai aset *knowledge* 5. Strategi penggunaan teknologi

Sumber: *Knowledge Management, Lendy Widayana*.

Menurut Fariani (2013) *knowledge management* dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu:

a. *Tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang tertulis, mudah untuk disebarluaskan. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang sulit untuk diekspresikan sehingga seringkali pengetahuan jenis ini sulit untuk dibagi atau disebar.
b. Pengetahuan umum dan pengetahuan khusus. Pengetahuan umum adalah pengetahuan yang dimiliki oleh banyak orang dan mudah ditransfer kepada orang lain. Pengetahuan khusus merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh sedikit orang saja, sehingga pengetahuan tersebut menjadi mahal untuk ditransfer.
c. Pengetahuan prosedural dan pengetahuan deklaratif. Pengetahuan prosedural merupakan pengetahuan yang berisi langkah-langkah dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengetahuan deklaratif merupakan pengetahuan yang menggambarkan relasi antar variabel.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan di atas, penerapan knowledge management merupakan implementasi knowledge dengan komponen yang paling umum yaitu *People, Process, Technology*.

Faktor Pendorong *Knowledge Management*

Penerapan *knowledge management* pada suatu organisasi merupakan proses panjang yang mencakup perubahan perilaku pegawai sehingga dibutuhkan pendorong untuk mensinkronkan upaya perubahan dengan keseluruhan strategi pelaksanaan organisasi.

Menurut Tiwana yang disitir oleh Fahmi (2013, 9) dalam konteks *knowledge management* terdapat 6 faktor yang mendorong suatu organisasi menerapkan *knowledge management* berikut ini :

a. *Knowledge*-Centric
   1) Kegagalan dari organisasi untuk mengetahui apa yang telah diketahui.
   2) Adanya kebutuhan untuk mendistribusikan pengetahuan.
   3) Kecepatan dan kelambatan pengetahuan.
   4) Masalah dengan hilangnya pengetahuan dan tingginya ketergantungan terhadap pengetahuan *tacit*.
   5) Kebutuhan menghadapi kecendrungan penumpukan pengetahuan di antara para pegawai.
   6) Kebutuhan untuk tidak belajar secara sistematis

b. Technology
   1) Matinya teknologi akibat diferensiasi jangka panjang yang terus menerus
   2) Tekanan terhadap daur hidup dan proses
   3) Kebutuhan untuk menghubungkan secara sempurna antara pengetahuan, strategi bisnis dan teknologi informasi.

c. Organizational Structure
   1) Fungsi-fungsi yang cenderung menjadi identik
   2) Timbulnya struktur organisasi yang berdasarkan kepada proyek
   3) Tantangan yang ditimbulkan oleh adanya peraturan
   4) Ketidakmampuan dari perusahaan untuk menjaga langkah menghadapi perubahan kompetensi yang diakibatkan oleh globalisasi
   5) Produk dan jasa yang semakin identik

d. Personnel
   1) Fungsi-fungsi yang cenderung menjadi sama tersebar luas
   2) Kebutuhan untuk dapat mendukung secara efektif lintas fungsi dalam

sebuah organisasi

3) Mobilitas dan kemudahan dari tim
4) Kebutuhan untuk memenuhi harapan perusahaan yang kompleks

e. Process

1) Kebutuhan untuk menghindari terulangnya kesalahan yang sama
2) Kebutuhan untuk menghindari penemuan kembali yang tidak penting
3) Kebutuhan untuk adanya prediksi antisipasi yang akurat d. Kebutuhan untuk merespon kompetensi yang muncul

f. Economic

1) Potensi untuk menciptakan daya ungkit yang luar biasa melalui pengetahuan
2) Pencarian sebuah peluru perak untuk differensiasi produk / jasa Menurut Setiarso (2009, 23) terdapat tiga hal yang sangat

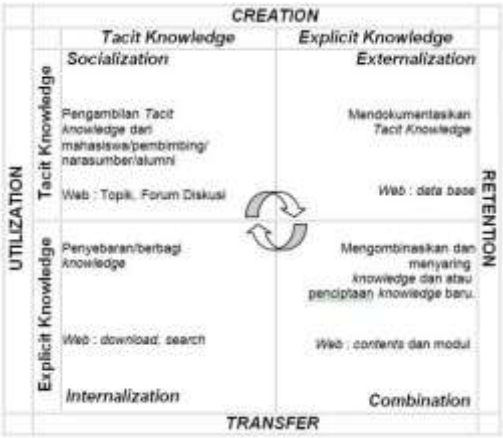
mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge management*, yaitu:

a. Penerapannya tidak hanya menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur-ulang *knowledge* yang sudah ada.
b. Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi- fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi.
c. Sebagian besar oganisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui. Banyak *knowledge* penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus. Padahal, *knowledge* harus sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa faktor-faktor pendorong penerapan *knowledge management* secara umum yaitu faktor teknologi, proses, dan personal dalam organisasi.

Penerapan *Knowledge Management*

Melalui penerapan *knowledge management*, pengetahuan yang terdapat pada tiap individu maupun pada perpustakaan dapat dikelola dengan sebaik-baiknya dan menajadi pengetahuan perpustakaan. Menurut Wijaya (2014, 193) menyatakan bahwa penerapan *knowledge management* yaitu melalui tahap pendekatan model SECI antara lain yaitu:



Gambar 3. Model SECI

a. *Knowledge create*

Pada tahapan *knowledge create* yaitu proses *tacit to tacit* atau *socialization*. Proses pengadaan informasi dilakukan dengan cara mengumpulkan beragam informasi dari berbagai sumber yang dianggap relevan dengan interes komunitas. Pada proses pengadaan informasi untuk *knowledge* dibagi dalam tiga tahapan yaitu:

1) Pertama adalah *Unstructured Knowledge Creation* yaitu mengumpulkan informasi-informasi untuk *knowledge* dengan cara membaca dari artikel-artikel di surat kabar, majalah maupun internet, sehingga *knowledge* yang dihasilkan belum mendalam dan belum fokus pada suatu topik interes tertentu. Tujuan dari tahapan ini adalah agar individu-individu terbiasa, mau, berani dan termotivasi dalam berbagi *knowledge.* Pada forum diskusi tugas akhir pertemuan-pertemuan yang sudah terjadwal bisa dimanfaatkan guna mendapatkan *knowledge*.
2) Kedua adalah *Semi-structured Knowledge Creation* yaitu tahapan dimana *knowledge* yang sudah dihasilkan di diskusikan di dalam suatu forum yang biasanya disebut forum diskusi. Tujuan dari tahapan ini adalah agar *knowledge* bisa lebih terstruktur.
3) Ketiga adalah *Structured Knowledge Creation,* di mana tahapan ini adalah tahapan terpenting dalam *Knowledge Create*. Setelah melalui proses diskusi dari forum diskusi, maka penciptaan *knowledge* baru terbentuk sesuai kesepakatan bersama.

b. *Knowledge Retention*

Setalah mendapatkan *knowledge* baru yang telah disepakati, maka

tahapan selanjutnya adalah proses *tacit to explicit* atau *externalization*. Pada tahapan ini, *knowledge* baru tersebut dibuat dalam bentuk yang mudah dipahami misalnya dokumen, manual dan lain sebagainya. Setelah itu disimpan ke dalam *knowledge management system*. Tujuan dari proses ini adalah agar *knowledge* baru tersebut mudah dalam hal pencarian untuk digunakan atau dikolaborasikan dan dikembangkan.

c. *Knowledge Transfer*

Tahapan ketiga adalah *Knowledge Transfer,* proses *explicit to explicit* atau *Combination.* Kegiatan yang dilakukan pada tahapan ini meliputi konversi *explicit knowledge* ke dalam bentuk himpunan *explicit knowledge* yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung pada tiga proses berikut:

1) Pertama, penangkapan dan integrasi *explicit knowledge,* termasuk pengumpulan data internal dan eksternal.
2) Kedua, penyebarluasan *explicit knowledge* tersebut melalui presentasi.
3) Ketiga, pengolahan *explicit knowledge* sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali.

Tujuan dari tahapan ini adalah mengkolaborasikan dan menyebarkan *knowledge* agar *knowledge* yang sudah terbentuk dapat dimanfaatkan atau dikembangkan lagi.

d. *Knowledge Utilization*

Tahapan terakhir adalah *Knowledge Utilization*, *explicit to tacit* atau *Internalization.* Individu harus mengidentifikasi *knowledge* yang relevan dengan kebutuhannya di dalam *knowledge management* tersebut. *Internalization* dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama, penerapan *explicit knowledge* dalam tindakan dan praktek langsung. Kedua, penguasaan *explicit knowledge* melalui simulasi atau eksperimen yang akan dimplementasikan ke dalam tugas akhir.

Pendapat lain menurut Wahyudi (2014, 51) menyatakan bahwa penerapan *knowledge management* terdiri atas:

a. *Creat knowledge*

Menciptakan *sharing knowledge* sangat penting karena hal tersebut memberikan keuntungan bagi organisasi akan tetapi manfaatnya dapat diperoleh baik karyawan maupun user. Dengan adanya *sharing knowledge* maka karyawan akan memiliki pengetahuan dasar mengenai kegiatan pada organisasi, sehingga layanan terhadap user dapat di atasi dengan cepat.

b. *Capture knowledge*

Semua pengetahuan yang telah didapatkan akan selalu direkam jika suatu saat menemukan masalah yang sama makan dapat dicari kembali dengan mudah.

c. *Organize knowledge*

Pengelompokkan berdasarkan bagian tugas.

d. *Access knowledge*

Sesuai bagian tugas yang telah ditetapkan, setiap karyawan hanya dapat mengakses bagiannya masing-masing.

e. *Use knowledge*

Setelah pengetahuan dikumpulkan sesuai bagian tugas masing- masing karyawan, maka karyawan dapat mempelajari ataupun mengakses pengetahuan yang belum pernah dipelajari atau dialami saat membantu permasalahan pada organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Fahmi (2013, 15) langkah-langkah penerapan *knowledge management* di perpustakaan yaitu:

a. Mengelola sumber daya pengetahuan

Knowledge management ketika diterapkan di perpustakaan adalah bagaimana mengelola pengetahuan yang terekam yaitu koleksi perpustakaan. Sumber daya yang terdapat di perpustakaan yaitu pengetahuan terekam (*Recorded knowledge*) atau pengetahuan yang telah diekplisitkan (*explicit knowledge*) berupa buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dll. Kedua yaitu pengetahuan terbatinkan (*tacit knowledge*) yang tersimpan dalam benak pegawai.

Pengelolaan sumber daya pengetahuan akan dilakukan dengan menggunakan dua strategi, yaitu :

1) Strategi kodifikasi yaitu pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk ekplisit secara berhati-hati (*codified*) dan disimpan dalam basis data sehingga para pencari pengetahuan mudah mencari.
2) Strategi personalisasi yaitu pengetahuan-pengetahuan yang tersimpan dalam benak kepala perpustakaan ditransfer dari satu orang ke orang lain melalui hubungan personal insentif.

b. Mengelola Sumber daya Manusia

Pengelolaan dilakukan dengan mengikuti pelatihan, workshop, dan loka karya tentang perpustakaan, informasi dan teknologi baik yang diselenggarakan oleh lembaga internal maupun eksternal.

c. Melakukan *knowledge sharing*

Knowledge sharing difokuskan pada pengetahuan terbatinkan (*tacit*

knowledge) karena pengetahuan tersebut tersimpan dalam pikiran masing-masing individu.

d. Memberdayakan sarana teknologi yang tersedia

Alternatifnya yaitu penggunaan Microsoft office yang telah tepasang di computer, program Microsoft exel, Microsoft access.

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa penerapan *knowledge management* secara umum menggunakan tahap pendekatan model SECI yaitu mulai dari sebuah pengetahuan tersebut diciptakan antar individu, kelompok hingga organisasi dan didapatkan melalui *sharing knowledge* lalu didokumentasikan dalam bentuk manual maupun di*share* melalui *databae*.

PENUTUP

Akhirnya SDM perlu mengembangkan minat, pemahaman dan keakhlian dalam menerapkan peralatan temasuk yang bersifat teknologi untuk membantu mereka mencapai tujuan manajemen pengetahuan strategis organisasi. Ini berarti bahwa SDM perlu melakukan investasi untuk perkembangan dirinya sendiri, dan kini waktunya telah tiba bagi SDM untuk menunjukan kapabilitas dan memerankan model prilaku yang dibutuhkan untuk survive dalam ekonomi pengetahuan.

Belajar dalam era pengetahuan seperti sekarang ini sangatlah berbeda dengan belajar di masa lalu. Saat ini kita dituntut untuk belajar baik sendiri maupun bersama dengan cepat, mudah dan gembira, tanpa memandang waktu dan tempat. Hal ini mendorong berkembangnya konsep organisasi belajar (learning organization) yang menyatukan antara proses belajar dan bekerja. Disisi lain pengetahuan yang melekat pada anggota suatu organisasi juga perlu diuji, dimutahirkan, ditransfer, dan diakumulasikan, agar tetap memiliki nilai. Hal ini menyebabkan para pakar manajemen mencari pendekatan untuk mengelola pengetahuan yang sekarang dikenal dengan manajemen-pengetahuan atau *knowledge management* (KM).

Dengan demikian disamping lembaga pendidikan perlu mengaplikasikan manajemen pengetahuan dimana pembelajaran menjadi hal yang penting di dalamnya, juga harus menjadikan peserta didiknya menjadi manusia pembelajar yang akan tetap mampu dalam menghadapi perubahan yang terus bergerak dengan cepat. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa pendidikan yang dilakukan di sekolah dalam arti transfer ilmu pengetahuan tidak akan memadai untuk menghadapi kecepatan perubahan, oleh karena itu peserta didik mesti dibina menjadi orang yang selalu belajar sehingga dapat

terus adaptif dan antisipatif terhadap perubahan, sehingga perubahan yang terjadi dapat memberi manfaat bagi kehidupannya.

DAFTAR PUSTAKA

Angela Baron & Michael Armstrong, Human Capital Management (2007): Achieving Added Value Through People.

Michael Armstrong (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition

Jon Ingham (2007) "Strategic Human Capital Management; Creating Value through People", Elsevier.

Dubois, David D. and William J. Rothwel (2004) "Competency-Based Human Resource Management", Davis Black Publishing, Mountain View California, 2004

Knowledge Management in Theory and Practice, Kimiz Dalkir (2005), Mc Gill University, Elsevier Inc, All rights reserval

The Knowledge Management Toolkit , Amrit Tiwana (1999) second edition .Prentice Hall .

Nonaka, Ikujiro, dan Hirotaka Takeuchi (2001), The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, .

Jennex Murray E,(2008), "Knowledge Management Concepts, Methodologies,Tools, and Applications",Information Science reference ,Hersley New-York.

Tinjauan Pendekatan Balanced ScoreCard (BSC) pada Bidang Pendidikan jenjang Dasar dan Menengah

Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja pada Sekolah Dasar (SD)

Asep Azis Nasser
Eko Firmansyah

PENDAHULUAN

Peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan fasilitas publik merupakan tanggung jawab organisasi sektor publik. Menurut Bastian (2010: 11), di Indonesia jenis organisasi sektor publik yang dikenal antara lain: organisasi pemerintah pusat, organisasi pemerintah daerah, organisasi partai politik, organisasi Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), organisasi yayasan, organisasi pendidikan, organisasi kesehatan, dan organisasi tempat peribadatan.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 ayat 1 menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Menurut Bastian (2006: 189), pendidikan merupakan salah satu alat untuk menghasilkan perubahan pada dari manusia. Manusia akan dapat mengetahui segala sesuatu yang tidak atau belum diketahui sebelumnya (Bastian, 2006). Dengan demikian, dapat dilihat dengan jelas betapa pentingnya peran pendidikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar sejajar dengan manusia lain, baik secara regional (otonomi daerah), nasional, maupun internasional (global) (Bastian, 2006).

Sekolah merupakan salah satu organisasi sektor publik yang menyediakan layanan pendidikan. Tantangan di era globalisasi menuntut sekolah untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan. Menurut Dally (2010), dunia pendidikan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan baru yang tumbuh dan berkembang pesat. Setiap lembaga pendidikan mempunyai tujuan nasional yang sama seperti yang tertuang di dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Tingkat ketercapaian tujuan ini dapat diketahui melalui pengukuran kinerja.

Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat

dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian tujuan melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau suatu proses (Mahsun, 2006). Organisasi swasta pada umumnya mengukur kinerja dengan tingkat laba, tetapi organisasi sektor publik tidak dapat mengukur kinerja dari tingkat laba karena laba bukan tujuan utama dari organisasi sektor publik. Salah satu pendekatan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik adalah balanced scorecard method.

Balanced scorecard merupakan konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton melalui artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992). Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (infrastruktur) (Hansen dan Mowen, 2009).

Balanced scorecard awalnya merupakan alat pengukuran kinerja untuk organisasi bisnis. Kaplan dan Norton (2001) dalam Northcott dan Taulapapa (2012) mengemukakan bahwa, walaupun awalnya disusun untuk perusahaan pencari laba, balanced scorecard dapat segera disesuaikan untuk digunakan di organisasi sektor publik hanya dengan menata ulang kartu skor untuk menempatkan pelanggan pada bagian atas hierarki. Balanced scorecard dinilai sesuai jika diterapkan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik karena metode tersebut menitikberatkan pada keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, internal dan ekternal, jangka pendek dan jangka panjang.

Sekolah merupakan organisasi sektor publik yang menyediakan layanan pendidikan. Kinerja sekolah juga dapat diukur dengan balanced scorecard. Grayson (2004) dalam Puspita (2008) mengemukakan empat perspektif balanced scorecard yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sekolah yaitu: perspektif *stakeholders*, perspektif proses instruksional dan administratif (*instructional and administrative processes*), perspektif keuangan (*financial*), dan perspektif kapasitas organisasi (*organizational capacity*).

Penerapan balanced scorecard berfokus pada pemahaman tentang balanced scorecard dan pelaksanaan nyata di sekolah yang meliputi: garis besar penerapan balanced scorecard di sekolah; proses implementasi balanced scorecard di sekolah; faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi balanced scorecard di sekolah; hambatan implementasi balanced scorecard di sekolah; manfaat penerapan balanced scorecard di sekolah berdasarkan persepsi pejabat struktural, guru, dan

karyawan. Adapun pembahasan emngenai **t**eknis mengukur kinerja di sekolah dasar dengan balance scorecard, faktor yang mendukung keberhasilan penerapan balance scorecard di sekolah dasar, dan faktor penghambat penggunaan balance scorecard di sekolah dasar.

PEMBAHASAN

Balanced Scorecard untuk Sekolah Dasar

Balanced scorecard dapat menjadi alternatif untuk mengukur kinerja sekolah. Grayson (2004) dalam Puspita (2008) mengemukakan empat perspektif balanced scorecard untuk mengukur kinerja sekolah.

1) Perspektif Stakeholders

Perspektif stakeholders merupakan derivasi dari perspektif pelanggan. Dalam konteks sekolah, pelanggan merujuk pada stakeholders. Adapun stakeholders sekolah meliputi siswa, guru, karyawan, orang tua, komite sekolah, yayasan, dan pemerintah. Perspektif ini menilai apakah layanan pendidikan yang disediakan oleh sekolah telah memenuhi harapan stakeholders.

2) Perspektif Proses Instruksional dan Administratif (Instructional and Administrative Processes)

Perspektif proses instruksional dan administratif merupakan derivasi dari perspektif bisnis internal (*internal business processes*). Perspektif ini memberikan penilaian mengenai efektivitas proses instruksional, proses administrasi, serta pengelolaan sarana prasarana sekolah.

3) Perspektif Keuangan (Financial)

Perspektif keuangan dalam balanced scorecard untuk sekolah memberikan penilaian mengenai akuntabilitas pengelolaan keuangan sekolah dan ketersediaan sumber dana sekolah.

4) Perspektif Kapasitas Organisasi (*Organizational Capacity*)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) diturunkan menjadi perspektif kapasitas organisasi. Perspektif ini memberikan penilaian mengenai kompetensi sumber daya manusia sekolah, suasana lingkungan kerja sekolah yang diperlukan untuk mewujudkan target dari perspektif stakeholders, perspektif proses instruksional dan administratif, serta perspektif keuangan.

Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Yuwono et al. (2002: 125-126), kegagalan implementasi balanced scorecard pada umumnya disebabkan oleh hal-hal berikut:

a. Memandang bahwa balanced scorecard merupakan suatu pendekatan yang berdiri sendiri, yang berbeda dengan pendekatan lain.
b. Kekeliruan dalam menentukan variabel dan tolok ukur balanced scorecard yang tidak sejalan dengan ekspektasi stakeholder, terutama non-owners stakeholders (selain pemegang saham, seperti: karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat, dan bahkan juga generasi mendatang).
c. Improvements goals (tujuan-tujuan pengembangan manajerial dan bisnis) dalam perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan stakeholders.
d. Tidak ada sistem yang dapat diandalkan yang dapat merinci sasaran-sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level di bawahnya secara efektif, yang pada dasarnya merupakan alat aktualisasi strategi dan pengembangan bisnis.
e. Karyawan (employees) kurang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. Ini sangat berpengaruh terhadap efektivitas balanced scorecard karena balanced scorecard sesungguhnya membutuhkan peran serta seluruh individu dalam seluruh lini organisasi.

Kunci Keberhasilan dalam Membangun Balanced Scorecard

Yuwono et al. (2002) mengemukan karakteristik implementasi balanced scorecard yang sukses meliputi:

a. Prioritas. Cepatnya perubahan dan pergantian proyek-proyek yang mengacu pada berbagai teori perilaku organisasi membuat struktural puncak harus mampu menjelaskan tujuan balanced scorecard dan hubungannya dengan proyek-proyek perusahaan sebelumnya. Jika tidak demikian, karyawan akan berpendapat bahwa balanced scorecard tidak lebih dan sekadar "selera bulan ini" dan meragukan manfaat balanced scorecard.
b. Komposisi project group Project group terdiri dari 4-15 orang. Angka optimal kesuksesan tidak mungkin digeneralisasikan. Meskipun penting, project group jangan sampai terlalu besar sehingga mengganggu efisiensi dan kebebasan bertindak, namun project group ini juga tidak boleh terlalu kecil sehingga bagian organisasi tertentu tidak memiliki suara dalam proses.
c. Cakupan project Jika suatu project balanced scorecard terlalu luas dalam mencakup atau melibatkan terlalu banyak orang, maka akan terjadi sarat kerja (over loaded) dan melemahkan sumber-sumber daya perusahaan.
d. Mendasarkan scorecard pada strategi perusahaan Balanced scorecard harus didasarkan pada visi komprehensif dan tujuan-tujuan strategis menyeluruh dari perusahaan. Jika scorecard tidak didasarkan pada strategi, ada bahaya

serius suboptimal di mana bagan dalam sebuah organisasi bekerja pada tujuan yang bersilangan.

e. Berbagai tolok-ukur yang didefinisikan secara jelas dan konsisten. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam balanced scorecard harus didefinisikan secara jelas dan dengan cara yang sama disosialisasikan ke seluruh lini atau bagian organisasi.
f. Keseimbangan dan hubungan sebab-akibat antar berbagai tolok-ukur. Tujuan-tujuan perusahaan secara tradisional dinyatakan dalam berbagai bentuk sasaran dan ukuran. Banyak perusahaan tidak mampu memonitor ukuran-ukuran non keuangan atau bahkan tidak terbiasa melakukannya. Balanced scorecard dimaksudkan tidak hanya memperlengkap perusahaan dengan suatu pandangan yang lebih luas, tetapi juga mengharuskannya untuk menentukan bagaimana berbagai ukuran yang berbeda tersebut dapat saling mempengaruhi.
g. Menyusun sasaran. Sasaran-sasaran harus disusun pada setiap tolok ukur. Jika balanced scorecard ditujukan untuk meningkatkan kredibilitas, maka yang harus diperhatikan adalah: Sasaran harus konsisten dengan visi komprehensif dan strategi menyeluruh, harus realitis dan dapat dicapai, dan sasaran harus cukup ambisius untuk memacu organisasi berkembang.
h. Hubungan dengan sistem-sistem pengendalian yang ada Balanced scorecard harus dipadukan dengan sistem-sistem pengendalian yang ada, khususnya pengembalian manajemen. Sistem anggaran, pelaporan, dan insentif harus disesuaikan dengan scorecard dan pada saatnya dikoordinasikan, bahkan mungkin diintegrasikan.
i. Meyakinkan kemungkinan dikerjakannya tolok ukur dan pengukuran Balanced scorecard sering berakibat pada sejumlah ukuran yang tidak eksis dalam sistem yang dimiliki perusahaan saat itu. Di sini, project group harus yakin bahwa data yang diperlukan akan tersedia. Sebaliknya jika perusahaan hanya memiliki scorecard dengan sejumlah ukuran yang tidak bisa dilaksanakan, maka pembelajaran yang terorganisir dan strategi yang teruji akan sulit dicapai.
j. Pelatihan dan informasi. Informasi tentang konsep balanced scorecard harus selalu tersedia serta menjaga fokus pada ukuran-ukuran yang berhubungan dengan sasaran jangka pendek.
k. Pengembangan suatu organisasi pembelajaran. Dalam proses balanced scorecard, strategi dirinci ke dalam berbagai ukuran dan sasaran spesifik. Proses ini mengembangkan partisipasi, kesadaran, dan desentralisasi, pembuatan keputusan, serta tanggung jawab terhadap pencapaian sasaran strategi yang telah dirumuskan.

l. Menindaklanjuti konsep. Agar tetap kompetitif, suatu perusahaan harus meninjau strateginya secara berkala dan konsisten.

Faktor yang Berkontribusi terhadap Keberhasilan Implementasi BSC pada Sekolah Dasar

Ada beberapa faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi BSC di sekolah dasar.

a. Dukungan dari karyawan. Dukungan dari karyawan menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi BSC di sekolah. Dukungan dari karyawan merupakan bentuk dari loyalitas mereka.
b. Dukungan dari kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan mempunyai peranan, berupa dukungan seperti memberikan bimbingan dan memotivasi guru dan karyawan yang merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi BSC di sekolah.
c. Dukungan dari yayasan. Dukungan dari yayasan merupakan faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi BSC di sekolah. Monitoring dan Evaluasi (MONEV) yang dilakukan oleh yayasan sangat penting untuk memastikan BSC ini tidak menyimpang.
d. Cara pengisian yang mudah. Pengisian yang mudah tentu sangat mendukung keberhasilan implementasi BSC di sekolah.
e. Kerja sama. Keberhasilan implementasi BSC di sekolah tidak lepas dari kerja sama semua warga sekolah (kepala sekolah, guru, dan karyawan).
f. Komunikasi. Komunikasi yang baik dapat menjadi faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi BSC di sekolah. Komunikasi yang baik menjadikan informasi dapat tersampaikan kepada seluruh pihak. Komunikasi menjadikan setiap pihak dapat saling memahami apa yang akan dituju oleh kantor wilayah dan kantor pusat.
g. Target. Adanya BSC menjadikan masing-masing individu mempunyai target. Setiap individu dapat mengetahui target yang harus dicapai dan akan berusaha mencapai target tersebut. Dengan demikian akan mendukung keberhasilan implementasi BSC di sekolah.
h. Fasilitas, sarana, dan prasarana. Fasilitas, sarana, dan prasarana sekolah menjadi salah satu faktor yang berkontribusi dalam keberhasilan implementasi BSC. Adanya fasilitas, sarana, dan prasarana sekolah yang memadai akan mendukung jalannya program sehingga target dapat tercapai.
i. Prioritas. Setiap individu harus dapat mengatur skala prioritas dalam setiap pekerjaan sehingga dapat mengetahui pekerjaan mana yang harus segera

di selesaikan. Dengan demikian, setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu.

Hambatan Implementasi BSC di Sekolah Dasar

Beberapa hambatan implementasi BSC di sekolah dasar sebagai berikut:

a. Kurangnya waktu. Beberapa pejabat struktural merasa kurangnya waktu karena kesibukan dari masing-masing individu sehingga ada target yang tidak dapat dicapai.
b. Pengumpulan bukti fisik. Bukti fisik merupakan salah satu elemen yang digunakan dalam menghitung pencapaian. Pengumpulan bukti fisik saat ini masih menjadi salah satu hambatan dalam implementasi BSC di sekolah.
c. Penghitungan pencapaian. Penghitungan pencapaian dirasa sulit karena dalam penghitungannya harus disertai dengan bukti fisik dan instrumen-instrumen.
d. Tugas di luar BSC. Adanya tugas di luar BSC menjadi salah satu hambatan penerapan BSC di sekolah. BSC dianggap belum dapat mencakup semua tugas, baik tugas dari yayasan ataupun dinas.

Manfaat Penerapan BSC di Sekolah Dasar

Manfaat penerapan BSC di sekolah dasar antara lain:

a. Memotivasi karyawan. Memotivasi karyawan merupakan manfaat utama dalam penerapan BSC di sekolah. Memotivasi karyawan dalam hal ini berhubungan dengan adanya insentif yang akan diterima oleh karyawan jika kinerjanya dinilai baik, sehingga karyawan akan berusaha mencapai kinerja yang terbaik. Walaupun disebutkan pula bahwa insentif bukan hal yang semata-mata memotivasi kerja karyawan.
b. Memberikan arah dan tujuan. BSC bermanfaat untuk memberikan arah dan tujuan. Dengan penerapan BSC ini, setiap individu mempunyai BSC yang berisi TUK sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. BSC ini yang memberikan arah dan tujuan kepada setiap individu, sehingga setiap individu dapat mengetahui apa yang akan dikerjakan dengan jelas.
c. Evaluasi dan refleksi. Penerapan BSC dapat bermanfaat sebagai sarana evaluasi dan refleksi karena hasil dari BSC dapat menunjukkan target yang berhasil maupun tidak berhasil dicapai. Target yang belum berhasil dicapai dapat menjadi bahan evaluasi dan refleksi untuk perbaikan di tahun selanjutnya.

PENUTUP

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Lima perspektif balanced scorecard (BSC), yaitu: *customer perspective, environment perspective, internal perspective, learning and growth perspective , dan financial perspective.*

Penerapan BSC di Sekolah Dasar melalui tahapan, sebagai berikut: (1) mengakses Sistem Informasi Kepegawaian, (2) kepala sekolah menentukan Tolak Ukur Kinerja (TUK), (3) pemberian target, (4) pemberian bobot, (5) pemilihan katalog kegiatan, (6) pelaksanaan kegiatan, (7) penghitungan pencapaian hasil kerja, dan (8) Sarasehan.

Terdapat beberapa faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi BSC di sekolah dasar, yaitu: dukungan dari karyawan; dukungan dari kepala sekolah; dukungan dari yayasan; cara pengisian yang mudah; kerja sama; komunikasi; target; fasilitas, sarana, dan prasarana; dan prioritas.

Hambatan implementasi BSC di sekolah, yaitu: kurangnya waktu, pengumpulan bukti fisik, penghitungan pencapaian, dan tugas di luar BSC. Sedangkan manfaat penerapan BSC di sekolah, yaitu: memotivasi karyawan; memberikan arah dan tujuan; serta evaluasi dan refleksi.

DAFTAR PUSTAKA

Amboro, Aleksandrea Tri. 2017. "Penerapan Balanced Scorecard Pada Yayasan Tarakanita Kantor Wilayah Yogyakarta: Analisis Kesesuaian Proses Penyusunan, Konsep, dan Implementasi". Tesis Tidak Dipublikasikan. Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.

Bastian, Indra. 2006. Akuntansi Pendidikan. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Bastian, Indra. 2010. Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Dally, Dadang. 2010. Balanced ScoreCard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah . PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Efferin, Sujoko, Stevanus Hadi Darmadji dan Yuliawati Tan. 2012. Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif. Graha Ilmu, Jakarta.

Fahmi, Irham. 2010. Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi. Penerbit Alfabeta, Bandung.

Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2009. Akuntansi Manajerial, Terjemahan: Deny Arnos Kwary. Salemba Empat, Jakarta.

Imelda. 2004. "Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik ". Jurnal Akuntansi & Keuangan . Vol. 6. (November). No. 2: 106-122.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. Balanced Scorecard: Menerapakan Strategi Menjadi Aksi , Terjemahan: Peter R. Yosi Pasla. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Mahmudi. 2010. Manajemen Kinerja Sektor Publik. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik . BPFE, Yogyakarta. Mahsun, Mohamad, Firma Sulistiyowati dan Heribertus Andre P. 2013. Akuntansi Sektor Publik. BPFE, Yogyakarta.

Moullin , Max. 2007. " Performance measurement definitions Linking performance measurement and organisational excellence". International Journal of Health Care Quality Assurance . Vol. 20, No. 3: 181-183.

Mulyadi. 2007. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Northcott, Deryl dan Tuivaiti Ma'amora Taulapapa. 2012. "Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations Issues and challenges". International Journal of Public Sector Management. Vol. 25, No. 3: 166-191.

Puspita, Candra. 2008. " Balanced Scorecard sebagai Alternatif Metode Pengukuran Kinerja SMP Pangudi Luhur 1 Klaten". Skipsi Tidak Dipublikasikan . Universitas Atma Jaya,Yogyakarta.

Rahman, Abdul Rahim Abdul dan Andrew Goddord. 1998. "An Intepretive Inquiry of Accounting Practice in Religius Organisations". Financial Accountability & Management . Vol. 14. (August). No. 3: 183–201.

Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Penerbit Alfabeta, Bandung.

Sumarni, Murti dan Salamah Wahyuni. Metodologi Penelitian Bisnis. Penerbit Andi, Yogyakarta.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi . PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Sekolah Menengah Atas (SMA) Bermutu Berbasis Penerapan *Strategic-Map* BSC

Arin Tentrem Mawati
Erwin Firdaus
Dedi Mulyadi

PENDAHULUAN

Pendidikan sesungguhnya memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, yakni dalam upaya menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan merupakan suatu faktor kebutuhan dasar untuk setiap manusia, karena melalui pendidikan upaya peningkatan kesejahteraan rakyat dapat diwujudkan. Pendidikan mempengaruhi secara penuh pertumbuhan ekonomi suatu negara. Hal ini bukan saja karena pendidikan akan berpengaruh terhadap produktivitas, tetapi juga akan berpengaruh pada kemampuan masyarakat. Pendidikan dapat menjadikan sumber daya manusia lebih cepat mengerti dan siap dalam menghadapi perubahan dan pembangunan suatu negara.

Pendidikan tidak hanya berperan besar dalam kemajuan bangsa, melainkan juga berkaitan dengan pasar bebas yang semakin kompetitif, pendidikan hendaknya dipandang dapat mengakomodir masyarakat agar suatu negara memiliki manusia-manusia yang berkualitas. Melalui pendidikan dapat menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya kaya akan pengetahuan teoritis melainkan juga praktis, penguasaan teknologi, dan memiliki keahlian khusus. Hal inilah yang kemudian menjadi dasar evaluasi dan peningkatan pendidikan di setiap negara secara berkesinambungan.

Masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia bahwa pendidikan di Indonesia belum mempunyai mutu yang bagus. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari nilai dikeluarkan oleh Programme for International Student Assessment (PISA) atau Program Penilaian Pelajar Internasional. PISA merupakan sistem ujian yang diinisasi oleh Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).

Mutu pendidikan bukanlah suatu yang berdiri sendiri tetapi merupakan suatu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait sebagai suatu proses dalam sebuah sistem, bila membicarakanmasalah mutu pendidikan maka tidak

akan terlepas dari tiga unsur pendidikan yaitu, input, proses, dan lulusan (Amin, Arsil, Fathurrochman, Bahri, & Rahmaningsih, 2019; Pretorius & Macaulay, 2019; Ristianti, Danim, Winarto, & Dharmayana, 2019).

Dalam Undang-Undang 1945 pasal 31 : Setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan. Landasan konstitusional komitmen pendidikan inilah yang membuka peluang yang sebesar-besarnya bagi bangsa Indonesia untuk berbuat baik bagi sistem pendidikan nasional melalui berbagai kebijakan bidang pemerintahan dan pembangunan, termasuk kebijakan otonomi daerah. Kepala madrasah harus mampu melahirkan gagasan inovatif yang berguna untuk menghasilkan alternatif kebijakan dalam membangun (Hidayat & Machali, 2018). Sistem pendidikan yang efisien, bermutu dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dalam berbagai bidang kehidupan (Salto, 2018).

Menurut (Davis, 2017) lembaga pendidikan merupakan sumber daya manusia yang menjadi subjek dan objek pembangunan yang perlu ditingkatkan mutunya melalui jalur pendidikan dalam fungsi, proses, dan aktifitasnya yang bermuara pada pencapaian tujuan pendidikan nasional (Khasanah, 2014).

Sekolah akan bermutu jika didukung oleh SDM, sistem dan daya dukung yang baik. SDM yang memiliki integritas,kompetensi, dan manajerial yang baik. Sistem yang bukan hanya ada tetapi berjalan dan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Daya dukung berupa sarana prasarana, media pembelajaran dan Pendidikan dan pelatihan (Diklat).

SDM, sistem dan daya dukung yang baik dihasilkan dari manajemen yang baik. Kata kunci untuk Organisasi yang berhasil adalah adanya manajemen yang baik. Baik dalam perencanaan, strategik, pelaksanaan, monitoring/ pengawasan/ pengendaliaan dan tindak lanjut. Manajemen di ciptakan untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui pengendalian / quality qontrol yang baik. Pengendalian bukan hanya saja terhadap raw input, tetapi proses, output dan outcomenya. Salah satu strategik manajemen yang banyak dipergunakan oleh suatu lembaga/organisasi yaitu penerapan strategic map/ peta Strategi Balance Scorecard (BSC) dengan mengacu kepada 4 (empat) persepsi yaitu persepsi keuangan, pelanggan, Bisnis proses, pertumbuhan dan pembelajaran. Manajemen strategik menerapkan tahapan-tahapan yang dilakukan untuk melaksanakan dan mencapai visi serta misi besar lembaga.

Manajemen yang baik dapat meningkatkan mutu pendidikan dalam satuan pendidikan (sekolah) maka sangat diperlukan manajemen strategik

yang terencana, terukur dan berkesinambungan. Untuk itu maka makalah ini diberi judul "Implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan SMA Bermutu Berbasis Penerapan Strategic Map BSC." Ihwal yang dibahas antara lain konsep manajemen strategik, konsep sekolah bermutu, strategi mewujudkan sma bermutu berbasis penerapan strategic-map BSC, penerapan peta strategi BSC dalam mewujudkan sekolah bermutu, masalah implementasi manajemen strategik dalam mewujudkan sekolah bermutu, dan ukuran keberhasilan sekolah bermutu.

PEMBAHASAN

Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam defenisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan (akuntansi), produksi (operasi), penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Istilah yang perencanaan strategis lebih sering digunakan di dunia bisnis, sedangkan istilah manajemen strategis lebih sering digunakan di dunia akademis. Terkadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategi. Tujuan manajemen strategis adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang baru dan berbeda di masa mendatang, sedangkan perencanaa jangka panjang, mencoba mengoptimalkan kecenderungan-kecenderungan saat ini untuk masa depan. (David, 2004: 5-6).

Strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. (Bambang, 2003: 3)

Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. (Mulyadi, 2011: 40).

Manajemen strategi adalah apa yang manajer lakukan untuk mengembangkan strategi organisasi. Ini adalah tugas penting yang

melibatkan semua fungsi manajemen dasar perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian. (Mulyadi, 2011: 40)

Manajemen strategis adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategis, pelaksanaan dan evaluasi. (Wheeelen, 2010: 105)

Dari beberapa pedapat tersebut, dapat diambil pengertian bahwa manajemen strategi adalah proses strategi yang dirancang oleh manajemen untuk merumuskan strategi, melaksanakan strategi tersebut, dan evaluasi. Kegiatan tersebut untuk menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, dan dapat mencapai tujuannya. Terdapat empat tujuan dalam manajemen strategi, yaitu :

a. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.
   Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi atau perusahaan. Karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
b. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.
   Organisasi atau perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan atau organisasi tersebut.
c. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata.
   Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu atau berpirkir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
d. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.
   Tanggungjawab seorang manajer bukan hanya mengkonsetrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terdiri dari 3 tahapan, yaitu: David (2011: 6)

a. Perumusan Strategi
   Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang

eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

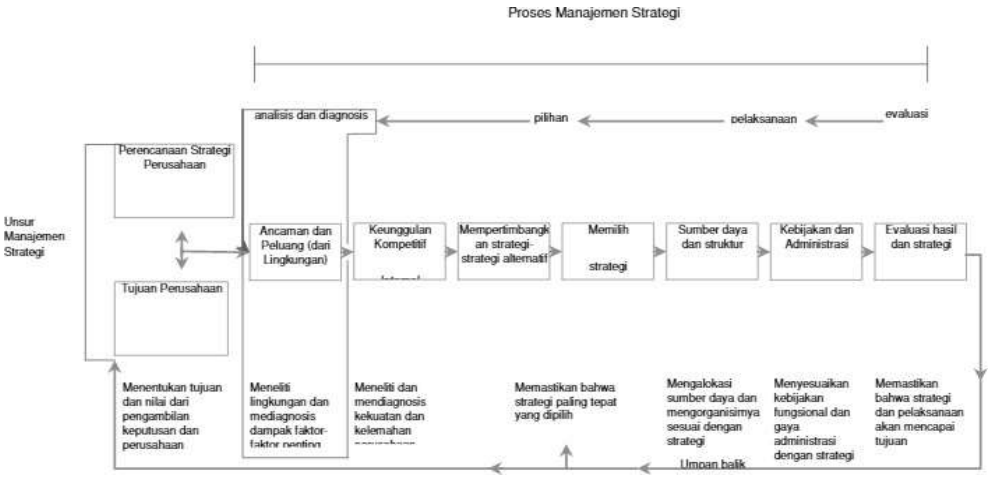
b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi merupakan alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktifitas penilaian yang mendasar, yaitu: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil di masa yang akan datang

.



Bagan 1. Proses Manajemen Strategik
Sumber: David, Fred R. (2004)

d. Perumusan Visi/Misi

Pada dasarnya perusahaan di bangun untuk menciptakan perubahan dalam pertambahan kemakmuran, baik yang bersifat material atau imaterial. Oleh karena itu, visi suatu perusahaan pada dasarnya adalah menjadikan organisasi itu sebagai suatu lembaga pencipta kemakmuran. (Jatmiko. 2003: 100)

Pernyataan visi menunjukkan arah strategis perusahaan untuk mencapai berbagai hasil di masa mendatang sehingga akan menuntun pengerahan sumber daya perusahaan bagi pencapaian berbagai tujuan tersebut. Visi yang di buat perusahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan misi perusahaan, dalam arti arah strategis yang dinyatakan di dalam visi masih berada dalam lingkup usaha yang dijalankan oleh perusahaan. (Ismail. 2012: 21)

Untuk menjadi institusi yang mencipta kesejahteraan atau kemakmuran, kondisi yang perlu di wujudkan oleh organisasi perusahaan adalah :

1) Mempunyai pelanggan (customer)yang puas
2) Memiliki personel yang produktif dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi
3) Mampu menghasilkan financial return (pengembalian keuangan) yang memadai

Pelanggan akan merasa puas apabila mereka mendapatkan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan mereka pada waktu yang tepat, dengan harga yang di pandang memadai oleh pelanggan. Pelanggan yang puas akan

menyebabkan aliran pendapatan ke dalam organisasi perusahaan sehingga mampu menghasilkan financial return yang memadai.

Produk atau jasa akan memberikan nilai (value)bagi pelanggan hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh organisasi perusahaan yang memiliki personel berkualitas, yaitu personel yang produktif dan berkomitmen. Kualitas personel ditentukan oleh efektivitas pendidikan dan pelatihan yang di terimanya dan sistem SDM yang digunakan, bukan oleh teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Sehingga dalam proses bisnis perlu di tujukan untuk menghasilkan personel yang produktif dan memiliki komitmen tinggi terhadap visi perusahaan untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan.

Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat.

Misi yang disusun oleh perusahaan mengacu pada visi suatu perusahaan. Visi yang jelas akan menjadi landasan bagi pengembangan arah usaha perusahaan yang komprehensif. Oleh karena itu sangatlah penting bagi pengusaha untuk memperhatikan bisnis yang akan mereka jalankan, apakah bisnis tersebut memiliki landasan kebutuhan dan keinginan konsumen yang bertahan lama. Perusahaan-perusahaan besar (yang semula memiliki skala usaha tidak sebesar saat ini) seperti, Coca-cola, Unilever, dapat bertahan dalam jangka panjang di antaranya karena dibangun di atas landasan bisnis yang benar. (Ismail, 2012: 22).

Misi bagi sutau perusahaan akan menggambarkan bisnis apa yang sedang dan akan di jalankan oleh perusahaan serta tujuan kualitatif apa yang ingin di capai perusahaan mealui keberadaannya di bidang bisnis tertentu. (Drucker, 1968: 66).

e. ALI dan ALE

Analisis Lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan. (William dan Lawrence, 1991: 96).

Lingkungan (environmental) meliputi berbagai faktor di luar perusahaan yang merupakan peluang (opportunity) atau ancaman (threat) bagi perusahaan. Sekalipun terdiri dari beberapa banyak faktor, sektor yang terpenting ialah sosial-ekonomis, teknologi, pemasok (supplier), pesaing dan sektor pemerintah sedangkan yang dimaksud analisis (analysis) ialah penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Hal ini juga

melibatkan memilah yang utuh untuk mengetahui sifat dasar, fungsi dan hubungannya. Manajemen strategis menghendaki pencarian peluang dan ancaman serta menentukan dari mana datangnya dan apa saja yang akan timbul.

Ruang Lingkup manajemen strategik dibagi menjadi 2, yaitu:

1) Lingkungan Luar (eksternal), Terdiri dari: (a) Lingkungan umum, meliputi ekonomi, politik hukum, sosio-kultural (budaya), teknologi, dimensi internasional (seperti globalisasi dan paham ekonomi) dan kondisi lingkungan alam, (b) Lingkungan khusus, meliputi pemilik (stockholder), pelanggan (customer), klien, pemasok (supplier), pesaing, suplay tenaga kerja, badan pemerintah, lembaga keuangan, media dan serikat pekerja.

a) Lingkungan Dalam, Terdiri dari: (a) Manusia (specialized dan managerial personal), (b) Finansial (sumber, alokasi dan control dana), (c) Fisik (gedung, kantor, dll), (d) Sistem dan teknologi, (e) Sistem nilai dan budaya organisasi.

f. Analisis dan Pilihan Strategik

Untuk mengukur dan menganalisis lingkungan dalam hal ini menggunakan analisis SWOT. Kepanjangan dari SWOT adalah Streengths, Weakness, Opportunities dan Threats. Merupakan komponen yang membantu manajer untuk mengembangkan dan menentukan arah jalannya strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Tujuan SWOT untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak dan untuk mengantisipasi ancaman bisnis dengan cepat. Dengan demikian seorang manajer dalam mengembangkan perusahaannya bisa berlangsung dengan baik. Analisis SWOT digunakan untuk membangun kompetensi perusahan relative terhadap perusahan lain. Analisis SWOT sendiri belum menganalisis keunggulan kompetitif perusahaan.

Analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dimiliki dalam sebuah perusahaan dan kesempatan eksternal dan tantangan yang dihadapi diantaranya:

1) Mengidentifikasi kekuatan perusahaan dan kemampuan sumber dayanya. Suatu kekuatan dapat berupa beberapa wujud sebagai berikut:
   a. Suatu keahlian atau kepandaian yang penting
   b. Aktiva fisik yang bernilai
   c. Aktiva manusia yang bernilai
   d. Aktiva organisasi yang bernilai, misalnya sistem produksi yang canggih
   e. Aktiva tidak berwujud yang bernilai
   f. Kemampuan berkompetisi

g. Suatu prestasi atau atribut yang meletakkan perusahaan agar menguntungkan di pasaran
h. Kerja sama atau kooperasi saling menguntungkan.

2) Mengidentifikasikan kelemahan perusahaan dan kecacatan sumber dayanya.
   a. Kecatatan di keahlian atau kepintaran yang berhubungan dengan kompetisi
   b. Tidak mempunyai aktiva fisik, manusia, organisasai atau aktiva tidak berwujud yang penting untuk berkompetisi
   c. Kehilangan atau melemahnya kemampuan kompetisi di area-area kunci.
3) Mengidentifikasi kesempatan kesempatan di pasar

Kesempatan yang baik adalah yang dapat mengarahkan kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan untuk meraih kesempatan pasar yang ada. Kesempatan pasar yang relevan adalah yang dapat meningkatkan pertumbuhan keuntungan, meningkatkan sesuatu yang dapat membuat perusahaan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif, dan yang sesuai dengan kemampuan sumber daya keuangan dan organisasi yang sudah dimiliki oleh perusahaan atau yang nantinya dapat dimiliki.

4) Mengindentifikasi ancaman yang dihadapi oleh keuntungan masa depan perusahaan

Lingkungan luar merupakan faktor salah satu yang menjadi ancaman tentang keuntungan dan posisi di pasar. Ancaman tersebut biasnaya dapat berupa kemajuan teknologi yang semakin murah dan lebih baru yang dapat menarik konsumen. Tugas dari seorang manajemen sendiri yaitu mengidentifikasi ancaman serta mengevaluasi terhadap ancaman yang ada di pasar agar dapat menentukan strategi apa yang harus dilakukan untuk menetralkan serta mengurangi pengaruh dari ancaman tersebut. (Jogiyanto, 2006: 46-50).

g. Penetapan Sasaran Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang adalah merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategis tertentu, Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategis harus konsisten, biasanya dua sampai lima tahun.

Strategi utama (grand strategies), sering kali juga disebut sebagai strategi induk atau strategi bisnis, menyediakan arahan dasar bagi tindakan-tindakan strategis. Strategi ini menjadi landasan untuk usaha yang

terkoordinasi dan berkelanjutan yang diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Salah satu dari strateg-strategi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mencapai tujuan jangka panjang utama dari suatu perusahaan. Banyak organisasi menjalankan dua atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Tidak ada satu organisasipun yang dapat menjalankan semua strategi yang dapat menguntungkan perusahaan. Baik anggota atau organisasi harus memilih diantara sekian banyak strategi utama ini.

Hakikat Tujuan Jangka Panjang haruslah bersifat kuantitatif, terukur, realistis, dapat dipahami, menantang, bertahap, dapat diperoleh, dan sejalan dengan unit-unit organisasi. Setiap tujuan harus dikaitkan dengan kerangka waktu. Tujuan umumnya dinyatakan dalam istilah-istilah serti pertumbuhan aktiva, pertumbuhan penjualan, keuntungan, pangsa pasar, seberapa besar dan sifat diversifikasi, seberapa besar dan sifat integrasi verikal, penghasilan per saham, dan tanggung jawab sosial. Tujuan yang dinyatakan dengan jelas memberikan banyak keuntungan. Tujuan tersebut memberikan arah, memberikan sinergi, membantu dalam evaluasi, menentukan prioritas, mengurangi ketidak pastian, meminimalkan konflik, merangsang pengerahan tenaga, dan membantu dalam mengalokasikan sumber daya dan merancang pekerjaan.

h. Strategi Operasional

Strategi operasi merupakan komitmen terhadap seluruh kegiatan yang direncanakan ataupun yang ada di dalam lingkup perusahaan saat ini. Kegiatan yang akan dilaksanakan disini memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada secara maksimal dan melakukan proses informasi demia mencapai *distinctive competence* serta tujuan operasi perusahaan. Penyusunan strategi operasi harus dilakukan sesuai dengan kondisi perusahan, sehingga tujuan yang ditetapkan bisa tercapai lebih mudah. Nah berikut adalah cara menyusun strategi operasional sebagai bagaian dasar penyusunan rencana kerja.

Langkah yang bisa dilakukan untuk menyusun strategi operasional sebagai patokan dasar dalam menyusun rencana kerja, yakni melakukan pendekatan pengembangan yang menguntungkan, pendekatan SWOT, pendekatan sistem, dan pendekatan kesenjangan perencanaan.

1) Pendekatan Pengembangan yang Menguntungkan

Yakni upaya untuk menyusun sebuah program kerja yang berpotensi mendatangkan banyak keuntungan dan laba dalam jumlah besar. Perekmbangan yang menguntungkan bisa mewujudkan keseimbangan yang sangat menguntungkan antara lingkungan perusahaan dan saran yang tersedia.

2) Pendekatan SWOT

SWOT atau *Strenghts, Weaknesses, Opportunities*, dan *Threats* atau yang lebih dikenal dengan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Pendekatan SWOT ialah suatu bentuk pendekatan perusahaan yang harus seimbang dengan kekuatan yang dimiliki, kelemahan apa saja yang ada, melihat kesempatan yang ada di depan mta dan perusahaan juga harus paham akan ancaman, gangguan, tantangan serta hambatan yang mungkin menghadang di masa mendatang.

3) Pendekatan Sistem

Pendekatan ini termasuk pendektan yang menitikberatkan pada pengertian sistem yang kemudian dikembangkan untuk membentuk rencana strategis.

4) Pendekatan Kesenjangan Perencanaan

Pendekatan kesenjangan perencanaan akan dimulai dengan berpikir secara tradisional dalam melakukan perencanaan, kemudian dikembangkan lagi dengan pemikiran yang lebih maju, dinamis dan produktif.

i. Perumusan Kebijakan

Sebuah kebijakan biasanya digambarkan sebagai sebuah rencana tindakan yangdisengaja untuk menuntun keputusan dan mencapai hasil yang rasional. Istilah ini biasanyatidak digunakan untuk menunjukkan apa yang sebenarnya dilakukan, ini biasa disebut sebagai prosedur atau protokol yang baik. Sedangkan kebijakan akan berisi "prosedur apa dan mengapa ' atau protokol berisi' itu apa "bagaimana" dimana dan ketika'.

Istilah ini mungkin berlaku untuk pemerintah, organisasi sektor swasta dan kelompok-kelompok dan individu. Walaupun hukum bisa memaksaatau melarang perilaku (misalnyasuatu hukum yang mengharuskan pembayaran pajak penghasilan), kebijakan hanya panduantindakan terhadap mereka yang mungkin untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kebijakan atau studi kebijakan kepada proses pembuatan keputusan organisasi,termasuk identifikasi perbedaan alternatif seperti program atau

mendahulukan belanja danpemilihan diantaranya pada pengaruh besar mereka. Kebijakan-kebijakan dapat dimengertisebagai politikal, manajemen, finansial, dan penyusunan mekanisasi administrasi untuk meraih tujuan yang tegas.

j. Sistem pengawasan

Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Menurut Winardi "Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan". Sedangkan menurut Basu Swasta "Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan". Sedangkan menurut Komaruddin "Pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal Untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti".

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Hasil pengawasan ini harus dapat menunjukkan sampai di mana terdapat kecocokan dan ketidakcocokan dan menemukan penyebab ketidakcocokan yang muncul. Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan good governance (tata kelola pemerintahan yang baik), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan sebagaimana mestinya. Dalam konteks ini, pengawasan menjadi sama pentingnya dengan penerapan *good governance* itu sendiri.

Sasaran pengawasan adalah temuan yang menyatakan terjadinya penyimpangan atas rencana atau target. Sementara itu, tindakan yang dapat dilakukan adalah: (a) mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan; (b)

menyarankan agar ditekan adanya pemborosan; dan (c) mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran rencana.

k. Evaluasi dan Sistem Umpan Balik

Evaluasi strategi adalah tahap proses penilaian dari hasil kinerja perusahaan yang sesungguhnya merupakan implementasi strategi yang diterapkan perusahaan dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan pengawasan efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat waktu, dan tidak bias dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan.

Berdasarkan hasil kinerja, manajemen harus melakukan penyesuaian terhadap perumusan strategi atau implementasi strategi. Dengan mendasarkan pada kerangka proses perumusan strategi maka dengan kerangka yang sama dapat dibuat evaluasi apakah suatu strategi yang telah disusun akan dan masih cocok untuk mencapai tujuan yang akan datang. Sangat tidak mungkin untuk menunjukkan bukti bahwa sebuah strategi telah optimal atau bahkan menjamin ia akan bekerja dengan baik, yang bisa dilakukan adalah mengevaluasinya untuk melihat kemungkinan terjadinya kesalahan.

Proses Evaluasi Strategi diawali dengan menentukan apa yang akan diukur. Manajer Puncak dan manajer operasional perlu menetapkan proses implementasi dan hasil-hasil yang akan dipantau dan dievaluasi. Beberapa faktor internal dan eksternal dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Secara eksternal, tindakan para pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, perpindahan demografi dan tindakan pemerintah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Secara internal, strategi yang tidak efektif mungkin dipilih atau implementasinya yang buruk mungkin dilakukan. Oleh karena itu, kegagalan untuk mencapai tujuan mungkin saja bukan merupakan hasil dari pekerjaan manajer dan pegawai yang tidak memuaskan.

Agar evaluasi dan pengawasan efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas dan tepat waktu dari bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan. Berdasarkan hasil kinerja, manajemen harus melakukan penyesuaian terhadap perumusan strategi atau implementasi strategi. Dengan

mendasarkan pada kerangka proses perumusan strategi maka dengan kerangka yang sama dapat dibuat evaluasi apakah suatu strategi yang telah disusun akan dan masih cocok untuk mencapai tujuan yang akan datang. Sangat tidak mungkin untuk menunjukkan bukti bahwa sebuah strategi telah optimal atau bahkan menjamin ia akan bekerja dengan baik, yang bisa dilakukan adalah mengevaluasinya untuk melihat kemungkinan terjadinya kesalahan.

Manajer puncak dan manajer operasional perlu menetapkan proses implementasi dan hasil-hasil yang akan dipantau dan dievaluasi. Beberapa faktor internal dan eksternal dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Secara eksternal, tindakan para pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, perpindahan demografi dan tindakan pemerintah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Secara internal, strategi yang tidak efektif mungkin dipilih atau implementasinya yang buruk mungkin dilakukan.

Oleh karena itu, kegagalan untuk mencapai tujuan mungkin saja bukan merupakan hasil dari pekerjaan manajer dan pegawai yang tidak memuaskan. Seluruh anggota organisasi perlu mengetahui hal ini untuk mendorong timbulnya dukungan mereka terhadap aktivitas evaluasi strategi. Organisasi berusaha secepat mungkin saat dimana strategi mereka tidak efektif. Peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan

kelemahan internal yang mewakili prinsip dasar strategi yang sedang dipakai harus terus menerus dimonitor untuk mewaspadai perubahan. Apakah faktor-faktor tersebut akan berubah bukanlah hal penting untuk ditanyakan, namun yang lebih penting adalah kapan dan bagaimana ia berubah.

Umpan balik diberikan ketika memang diperlukan, pada situasi dimana pegawai/karyawan “terbuka” untuk menerimanya, dan sebaiknya pada saat atau sedini mungkin setelah proses pembelajaran berlangsung. Agar umpan balik berlangsung efektif, dosen harus mampu membangun dialog dengan pimpinan dan bawahan (karyawan) dalam suasana yang positif. Oleh karena itu, pimpinan dan karyawan perlu membangun pemahaman dan komunikasi yang baik, sikap saling menghargai dan percaya. Umpan balik perlu diberikan tertutup secara individual, jika memungkinkan, terutama jika umpan balik akan banyak membahas tentang hal negatif dari performa pegawai/karyawan.

Pimpinan perlu menghindari pemberian umpan balik negatif di hadapan orang lain selain pegawai/karyawan yang bersangkutan, terutama pasien. Serta fokuskan pembahasan pada sikap atau tingkah laku

pegawai/karyawan, dan bukan pada personalitasnya. Gunakan kata 'saya' dan berikan pendapat mengenai sikap atau tingkahlaku pegawai/karyawan yang perlu diperbaiki secara spesifik.

Konsep Sekolah Bermutu

Kamus Bahasa Indonesia mengartikan mutu sebagai (ukuran) baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya); kualitas sedangkan bermutu artinya mempunyai mutu (kualitas), berbobot, baik (tinggi) mutunya.[138] Jika dikaitkan dengan sekolah bermutu maka didapati arti sekolah yang memiliki mutu, sekolah berbobot, atau sekolah yang baik (berkualitas).

Menurut Crosby, mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu adanya kesesuaian produk dengan standar yang ditetapkan. Suatu produk dianggap bermutu jika sesuai dengan standar atau indikator mutu yang telah ditetapkan. Standar mutu memiliki lingkup mulai dari input bahan mentah, proses produksi, dan output berupa barang jadi.

Penggunaan kata sekolah bermutu di Indonesia memiliki banyak sinonim. Ada yang menggunakan nama *excellence school, effective school, good school, improvement school,* dan lain-lain. Inti penggunaan nama tersebut sama, yaitu merujuk pada kualitas sekolah yang bermutu dengan segala superioritas, kehebatan dan keunggulannya. Di negara maju, istilah yang digunakan untuk memberikan predikat sekolah yang bermutu bukan dengan predikat sekolah unggul (*excellent*), melainkan *develop, accelerate, essential, atau effective.*

Menurut Tobroni sebagaimana dikutip oleh Hidayatulloh menyebutkan empat jenis mutu sekolah dilihat dari proses pembelajarannya : (1) *bad school*, adalah sekolah yang memiliki input bagus, tetapi prosesnya buruk dan hasilnya juga buruk, (2) *good school*, yaitu sebuah sekolah yang inputnya bagus, prosesnya juga bagus dan outputnya juga bagus. (3) *effective school* adalah sekolah yang mendapatkan input baik atau kurang baik, tetapi memiliki proses yang baik, keluarannya baik dan sangat baik, dan (4) *excellent school*, yaitu sekolah yang mulai dari input, proses sampai outputnya sangat baik. Istilah *good school, effective school* dan *excellent school* dipakai untuk menggambarkan sekolah yang bagus atau unggul.

Dzaujak Ahmad sebagaimana dikutip Hidayatulloh menyatakan bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan sekolah dalam mengelola secaraprofesional elemen-elemen yang ada di lingkungan sekolah secara efektif dan efisien sehingga tercipta hasil yang memuaskan berupa

keunggulan terhadap elemen-elemen tersebut menurut aturan atau prosedur operasional yang ditetapkan.

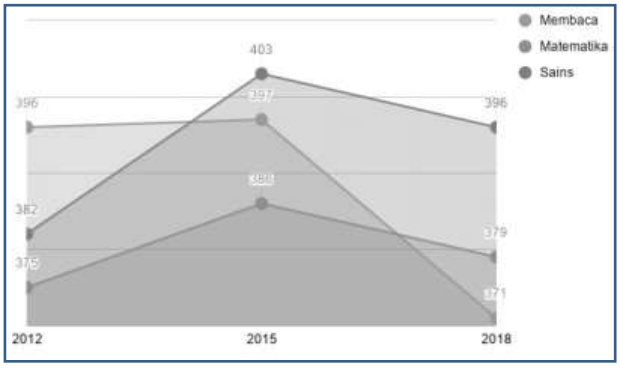
Mualimin mendefinisikan pendidikan yang bermutu sebagai Pendidikan yang mampu untuk memenuhi harapan dan mampu melebihi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Untuk meningkatkan mutu pendidikan memerlukan strategi dan taktik agar memenangkan persaingan di era kompetitif. Strategi pengembangan kualitas tersebut meliputi : visi dan misi yang jelas, fokus pada kepuasan pengguna, strategi mencapai misi, pelibatan pengguna baik internal maupun eksternal.

Mualimin menyebutkan indikator sekolah bermutu atas tiga hal, yaitu : *pertama,* banyaknya peserta didik yang bersekolah di sekolah tersebut. Hal ini menunjukkan tingkat animo masyarakat akan kualitas sekolah. *Kedua,* prestasi yang diraih sekolah baik di bidang akademik maupun nonakademik. *Ketiga,* kompetensi lulusan sesuai dengan tujuan lembaga Pendidikan.

Masalah-Masalah Mutu Pendidikan

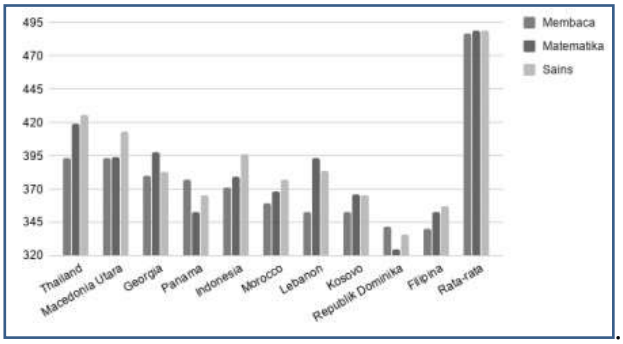
Pendidikan di Indonesia belum mempunyai mutu yang bagus. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari nilai dikeluarkan oleh Programme for International Student Assessment (PISA) atau Program Penilaian Pelajar Internasional. PISA merupakan sistem ujian yang diinisasi oleh Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).

Berturut-turut, nilai untuk Membaca, Matematika, dan Sains dari hasil tes di 2018 adalah 371, 379, dan 396. Nilai ini mengalami penurunan dibanding tes di tahun 2015, dimana berturut-turut Membaca, Matematika, dan Sains kita meraih skor 397, 386, 403. Dari semua skor itu, Membaca memiliki penurunan skor terendah, dan bahkan di bawah skor di tahun 2012 yaitu 396 (Dewabrata, Mikael. 2019). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Nilai PISA untuk Membaca, Matematika, dan Sains

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan di periode lalu, Muhadjir Eàendy sendiri memutuskan bahwa PISA dianggap cukup kredibel dan untuk itu PISA dijadikan standarisasi internasional pendidikan di Indonesia. Lewat tolok ukur ini, masyarakat jadi tahu posisi Indonesia di dunia pendidikan dibandingkan dengan negara-negara lain. Selain untuk tolok ukur kualitas pendidikan, dia juga menyebutkan bahwa PISA juga dijadikan sarana untuk pengakuan dari negara lain (Dewabrata, Mikael. 2019)



Gambar 2. Kedudukan Nilai PISA Indonesia Tahun 2018

Terdamparnya Indonesia di peringkat bawah memang jadi sebuah tamparan tersendiri. Peringkat Indonesia untuk kategori Membaca ada di 75 dari 80 negara, atau urutan 6 dari bawah. Indonesia hanya ada di atas negara-negara seperti Kosovo (baru merdeka tahun 2008), Filipina, Lebanon, Maroko. Kita bahkan masih di bawah Macedonia Utara (baru ganti nama dari Macedonia di tahun ini dan baru merdeka tahun 1991) dan Georgia. Jika dibandingkan dengan sesama Asia Tenggara, Indonesia ada di bawah Thailand dan Singapura.

Peringkat nilai PISA Indonesia tahun 2012 adalah nomor 64 dari 65 negara; tahun 2015 nomor 64 dari 72 negara; dan tahun 2018 adalah nomor 74 dari 79 negara (Kumparan. (2019). Peringkat ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Peringkat nilai PISA Indonesia tahun 2012, 2015, dan 2018

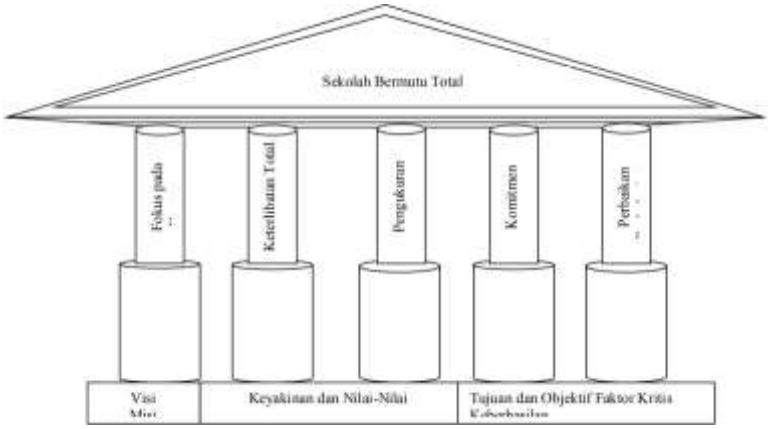
Tahun	Jumlah Negara	Peringkat
2012	65	64
2015	72	64
2018	79	74

Karakteristik Sekolah Bermutu

Sekolah bermutu sangat erat kaitannya dengan adanya keterlibatan masyarakat secara totalitas di dalamnya. Mutu menuntut adanya komitmen pada kepuasaan pelanggan yang memungkinkan adanya perbaikan pada para kariyawan, siswa dalam mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Berkenaan dengan sekolah bermutu, ada beberapa model (karakteristik) sekolah bermutu yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro (2007) diantaranya adalah.

a. Fokus pada kostumer. Dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan sekolah/madrasah harus melayani kebutuhan kostumer baik internal maupun ekstrenal,
b. Keterlibatan total. Semua komponen yang berkepentingan (warga madrasah dan warga masyarakat dan pemerintah) harus terlibat secara langsung dalam pengembangan mutu pendidikan.
c. Pengukuran. Pengukuran dilakukan dengan cara evaluasi, evaluasi ini dijadikan acuan dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu pendidikan. Salah satu bagian yang sering dijadikan instrumen pengukuran adalah nilai prestasi siswa,
d. Komitmen. Hal lain yang menyangkut pendidikan bermutu adalah adanya komitmen bersama terhadap budaya mutu utamanya komite madrasah dan pemerintah.
e. Memandang pendidikan sebagai sistem. Pandangan seperti ini akan mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.
f. Perbaikan berkelanjutan. Prinsip dasar mutu adalah perbaikan secara terus-menerus (berkelenjutan) langkah ini dilakukan secara konsisten menemukan cara menangani masalah dan membuat perbaikan yang diperlukan.



Gambar 3. Pilar Mutu

Dalam rangka mengetahui mutu pendidikan pada sekolah dengan cara mengukur kekuatan dan kelemahan. Berikut contoh latihan pengukuran tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. Pilar Mutu Pendidikan.

Pilar-pilar mutu	Kekuatan	kelemahan
Fokus pada kostumer	Secara berkala mengadakan pertemuan dengan staf, siswa, orangtua dan wakil-wakil komunitas untuk merumuskan keinginanya	Tidak menanggapi keluhan/kepedualian staf, siswa orang tua atau komunitas.
Keterlibatan total	Para staf sama-sama bertanggung jawab untuk memecahkan masalah saat pengembangan sekolah bermutu terpadu	Secara umum, staf menunggu manajemen atau orang lain memecahkan masalah.
Pengukuran	Menggumpulkan data untuk mengukur perbaikan dan untuk mengembangkan solusi	Tidak mencatat kemajuan. Hanya berjalan menuju masalah berikutnya.
Komitmen	Manajemen memiliki	Dukungan untuk

	komitmen untuk memberikan pelatihan, sistem dan proses yang dibtuhkannya untuk mengubah cara kerja guna memperbaiki mutu dan meningkatkan produktivitasi	mutu terisolasi dan tidak diakui oleh taf, siswa dan komunitas.
Perbaikan berkelanju-tan	Secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan	Mengisi dengan hal-hal sebagaimana adanya sekalipun ada masalah tidak menganggapnya sebagai masalah.

Di samping model (karakter) tersebut di atas, ada juga hal yang berkenaan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat) terhadap layanan suatu lembaga pendidikan. Hal ini dimaksudkan bahwa layanan suatu lembaga pendidikan dikatakan bermutu baik, jika lembaga pendidikan tersebut dapat memberikan kepuasan pelayanan kepada pelangganya. Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, (2003) mengatakan semua usaha manajemen dalam MMT diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Hendyat Soetopo, (2007) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan berarti sistim pendidikan harus dilaksanakan demi pencapaian pihak-pihak yang berkepentingan (para orang tua, pemakai lulusan, penyandang dana, pemerintah, dan pihak lain yang selama ini peduli dan turut berpartisipasi dalam peningkatan mutu sekolah/madrasah. Dengan demikian keberhasilan madrasah/sekolah juga dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal.

Strategi Mewujudkan SMA Bermutu Berbasis Penerapan *Strategic-Map* BSC

Dari hasil studi dokumentasi dan observasi pada Renstra, Implementasi Renstra, dan pengendalian serta evaluasi strategi SMA Al Azhar Syifa Budi Parahyangan berikut dapat disampaikan:

a. Rencana disusun dengan pendekatan Strategy Planing (SP) dan Balance Scorecard (BSC).

b. Renstra ini disusun mengacu kepada Renstra perguruan yang disusun bersama-sama oleh tim pengembang mutu yang terdiri dari unsur yayasan, HRD, pelaksana Harian dan pimpinan sekolah. SMA Al Azhar Syifa Budi Parahyangan pun membuat tim pengembang mutu yang melibatkan guru – guru yang berpengalaman dan memiliki kompetensi yang baik.
c. Secara garis besar, proses rencana strategis SMA Al Azhar Syifa Budi Parahyangan disusun secara sistematis dengan menggunakan kerangka pikir dalam proses perencanaannya.Renstra dibuat jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Dimulai dari latar belakang, Landasan Idiil, Konstitusional, dan Operasional Pendidikan , tujuan pendidikan, paradigm pendidikan, arah dan kebijakan mutu, perubahan dan organisasi pembelajar, rangkaian Nilai-Tambah dan Perbaikan Berkelanjutan, peranan sekolah, landasan hokum, pilar strategis, Analisis Kondisi Internal Lingkungan Pendidikan ASB Parahyangan, Analisis Kondisi Eksternal Lingkungan Pendidikan ASB Parahyangan, penentuan visi, indicator visi, misi indicator misi, tujuan strategis, sasaran strategis, arah kebijakan (struktur organisasi, unit in charge scoop of work), Indikator Kinerja Utama Bidang dan terakhir pembiayaan. Proses rencana strategis pada perjalanannya sekaligus mengembangkan indikator kinerja dan target terukur; agar dapat mendefinisikan bagaimana rencana bisa dicapai atau diwujudkan sehingga tidak hanya berhenti pada identifikasi (apa, mengapa, di mana, kapan, dan berapa anggarannya).
d. Permasalahan dan Tantangan Pendidikan SMA ASB Parahyangan dengan menggunakan analisis SWOT.

1. Sistem Manajemen Mutu Pendidikan

Sistem adalah unsur yang saling keterkaitan satu sama lain. Manajemen terdiri dari SDM, tujuan dan pedoman yang saling keterkaitan. Hubungan SDM dengan tujuan menghasilkan kebijakan, hubungan SDM dengan pedoman menghasilkan produk SOP. Mutu adalah terpenuhinya/tercapainya jaminan kualitas. Sistem manajemen mutu adalah sistem yang digunakan untuk menentukan kebijakan berkaitan dengan ketercapaian jaminan kualitas (*Quality Insurance*).

Eksternal / **Internal**	**PELUANG (O)**	**ANCAMAN (T)**
KEKUATAN (S)	1. Sekolah memiliki dan menjalankan semua yang menjadi persyaratan	2. Sekolah memiliki dan menjalankan semua yang menjadi persyaratan dalam

	dalam 8 SNP BSNP sehingga menjadi peluang yang sangat baik untuk menjalankan sistem manajemen mutu pendidikan.	8 SNP BSNP namun apabila tidak dipelihara dan dikembangkan dengan baik dikhawatirkan akan kalah bersaing dengan sekolah lain yang senantiasa melakukan percepatan.
KELEMAHAN (W)	3. Sekolah ASBP belum sepenuhnya melaksanakan sistem manajemen mutu tetapi bisa melaksanakan dengan dukungan semua fihak termasuk arah dan kebijakan dari yayasan.	4. Belum memiliki Pedoman dan Manual Mutu dapat berakibat ketidaksinergisan di tataran implementasi.

2. Daya Saing Lulusan

Kemajuan suatu bangsa atau negara sangat bergantung kepada sumber daya manusia dan kualitas sumber daya manusia sangat bergantung kepada pendidikan. Semakin baik kualitas proses pendidikan maka akan menghasilkan output yang baik yang berarti lulusan akan memiliki daya saing yang baik.

Eksternal / **Internal**	**PELUANG (O)**	**ANCAMAN (T)**
KEKUATAN (S)	1. *Output* dan *outcame* yang baik akan berpeluang lulusan dapat diterima di sekolah unggulan yang dituju	2. *Output* dan *outcame* yang baik akan terkendala dengan sistem pendidikan di kita yang masih rumit dan chaos.
KELEMAHAN (W)	3. Lulusan ASBP terbiasa dengan lingkungan kondusif sehingga pada saat keluar memerlukan penyesuaian tetapi karena dibekali dengan pendekatan religius maka seiring berjalannya waktu mereka dapat menyesuaikan diri tanpa terpengaruh lingkungan yang kurang baik.	4. Lulusan ASBP terbiasa dengan lingkungan kondusif sehingga pada saat keluar memerlukan penyesuaian dan sangat memungkinkan terpengaruh oleh lingkungan luar apabila kurang hati-hati dan terlepas dari pengawasan orang tua.

3. Ketersediaan SDM yang Berkualitas

Sistem pendidikan yang baik akan menghasilkan SDM yang berkualitas (berakhlakul karimah, cerdas, trampil dan percaya diri).

Eksternal / Internal	PELUANG (O)	ANCAMAN (T)
KEKUATAN (S)	1. Sekolah ASBP memiliki SDM yang berkualitas (kompeten, berpengalaman, kreatif serta inovatif) akan menjadi peluang untuk mentransfer kemampuannya untuk sekolah-sekolah minimal sekitar sekolah.	2. Sekolah ASBP memiliki SDM yang berkualitas (kompeten, berpengalaman, kreatif serta inovatif) akan menjadi ancaman untuk berpindah tempat kerja / diambil sekolah lain.
KELEMAHAN (W)	5. Belum ada aturan tertulis mengenai ketenagakerjaan tetapi sangat memungkinkan untuk dibuat.	6. Belum ada aturan tertulis mengenai ketenagakerjaan yang menyebabkan kerawanan timbul tuntutan akibat persepsi yang keliru.

4. Kurikulum Nasional yang Berciri Khas

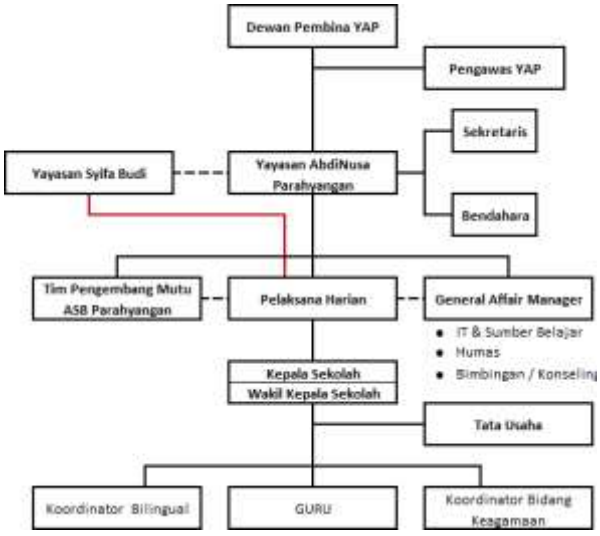
Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan baik mengenai isi, bahan kajian, cara penyampaian maupun penilaian yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar. Setiap kurikulum nasional memiliki ciri khas termasuk kurikulum yang dipergunakan disekolah ini yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritualisasi dan sainstifikasi.

Eksternal / Internal	PELUANG (O)	ANCAMAN (T)
KEKUATAN (S)	1. Memiliki kurikulum Nasional yang mengintegrasikan nilai-nilai Spiritualisasi Pendidikan serta Sainstifikasi dan apabila terimplementasi dengan baik dalam pembelajaran maka	2. Memiliki kurikulum Nasional yang mengintegrasikan nilai-nilai Spiritualisasi Pendidikan serta Sainstifikasi namun apabila kurang terimplementasi dengan baik akan menyebabkan timbulnya pertanyaan dari orang tua, dinas pendidikan

	akan menghasilkan peserta didik yang berakhlakul karimah.	dan masyarakat secara umum.
KELEMAHAN (W)	3. Belum memiliki kurikulum yang berbasis ICT dan berbasis lingkungan tetapi memungkinkan untuk dibuat 4. Belum memiliki kurikulum *Life Skill* dan berbasis lingkungan tetapi memungkinkan untuk dibuat	D. Belum memiliki kurikulum yang berbasis ICT dan berbasis lingkungan dan ini menjadi ancaman ditengah persaingan dengan sekolah lain.

Dalam penerapan strategi implementasi, SMA Al Azhar Syifa Budi Parahyangan secara tertulis struktur organisasinya adalah fungsional, namun pada perjalanannya cenderung mengarah ke struktur organisasi matriks karena masing-masing orang dari satu bagian dapat menjadi anggota dari bagian lainnya dan saling membantu.

Bagan 2. Struktur Organisasi SMA Al Azhar Syifa Budi Parahyangan



Berikut Indikator Kinerja Utama Bidang berdasarkan struktur organisasi tersebut. Keberhasilan dari program ini dapat diukur dari ketercapaian indikator kinerja utama seperti yang disajikan pada:

Tabel 3. Pelaksana Harian (P1)

Kode IKU	Uraian
P 1.1	Menyusun dan memiliki Renstra/ *Bussiness plan* yang disusun bersama dengan tim pengembang mutu
P 1.2	Membuat dan memiliki *tools* untuk memastikan tim dan pimpinan unit melaksanakan fungsi manajemen strategik secara efektif
P 1.3	Membuat dan memiliki *tools* untuk memastikan tim dan pimpinan unit melaksanakan kegiatan sekolah secara efektif
P.1.4	Menyusun dan memiliki program pembinaan Pendidik dan tenaga kependidikan
P.1.5	Menyusun dan memiliki Rencana Pengembangan Unit Sekolah (RPUS) yang dibuat bersama tim pengembang mutu dan pimpinan unit

Tabel 4. Tim Pengembang Mutu ASB Parahyangan (P2)

Kode IKU	Uraian
P 2.1	Menyusun dan memiliki blue print rencana pengembangan sekolah untuk rencana *middle term & long term* pada tahun pertama
P 2.2	Menyusun, memiliki, dan megimplementasikan kerangka manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2013 untuk sertifikasi pada tahun 2018-2019
P.2.3	Membuat dan memiliki *tools* untuk menilai dan mengembangkan mutu pendidikan seluruh unit
P 2.4	Membuat dan memiliki *tools* untuk menilai kualitas pendidik dan tenaga kependidikan
P 2.5	Membuat dan memiliki *tools* untuk menilai mutu layanan administratif

Tabel 5. General Affair Manager (P3)

Kode IKU	Uraian
P 3.1	Menyusun dan memiliki program kerja tahunan, jangka panjang (8-10 tahun), jangka menengah (4-5 tahun)
P 3.2	Membuat dan memiliki *tools* untuk mengendalikan fungsi dan tata kerja seluruh asisten yang berada di bawahnya
P 3.3	Membuat dan memiliki *tools* untuk mengevaluasi fungsi dan tata kerja asisten yang berada di bawah koordinasinya

Tabel 6. Asisten GA Manager Bidang IT dan Sumber Belajar (P4)

Kode IKU	Uraian
P 4.1	Menyusun dan memiliki program kerja tahunan, jangka panjang (8-10 tahun), jangka menengah (4-5 tahun)
P 4.2	Menyusun dan memiliki rencana pengembangan IT
P 4.3	Menyusun dan memiliki rencana pengembangan Sumber Belajar

Tabel 7. Asisten. GA Manager Bidang Humas (P5)

Kode IKU	Uraian
P 5.1	Menyusun dan memiliki program kerja tahunan, jangka panjang (8-10 tahun), jangka menengah (4-5 tahun)
P 5.2	Menyusun dan memiliki program dan pelaksanaan promosi
P 5.3	Menyusun dan memiliki program kerjasama eksternal

Tabel 8. Asisten GA Manager Bidang Bimbingan dan Konseling (P6)

Kode IKU	Uraian
P 6.1	Menyusun dan memiliki program kerja tahunan, jangka panjang (8-10 tahun), jangka menengah (4-5 tahun)
P 6.2	Menyusun dan memiliki program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling untuk seluruh unit

Tabel 9. Kepala Sekolah dan Wakil KS (P7)

Kode IKU	Uraian
P 7.1	Memiliki program kerja tahunan, jangka panjang (8-10 tahun), jangka menengah (4-5 tahun)
P 7.2	Memiliki dokumen kurikulum (Dok 1 dan Dok 2)
P 7.3	Menyusun dan memiliki jadwal dan program pembelajaran rutin: *penyusunan kaldik, penyusunan dok 2/ penyusunan pembelajaran, penyusunan SKU, penyusunan kurikulum berspiritualisasi, pembinaan shalat, pembinaan baca al qur'an, penyusunan kurikulum ekskul, dll*
P 7.4	Menyusun dan memiliki kurikulum, program dan jadwal ekstra kurikuler dan kegiatan penunjang lainnya
P 7.5	Menyusun dan memiliki jadwal supervisi kelas, supervisi mengajar, dan supervisi ekskul
P 7.6	Menyusun jadwal supervisi kegiatan pembiasaan keagamaan
P 7.7	Menyusun jadwal supervisi kegiatan bilingual

Tabel 10. Tata Usaha (P8)

Kode IKU	Uraian
P 8.1	Menyusun dan memiliki program kerja tahunan
P 8.2	Menyusun dan memiliki SOP pelayanan administrasi umum

Tabel 11. Koordinator/Asisten KS Bidang Bilingual (P9)

Kode IKU	Uraian
P 9.1	Menyusun dan memiliki program kerja tahunan, jangka panjang (8-10 tahun), jangka menengah (4-5 tahun)
P 9.2	Memiliki tools untuk mengevaluasi kompetensi bahasa inggris guru dan siswa

Tabel 12. Koordinator/Asisten KS Bidang Keagamaan (P10)

Kode IKU	Uraian
P 10.1	Menyusun dan memiliki program kerja tahunan, jangka panjang (8-10 tahun), jangka menengah (4-5 tahun)
P 10.2	Memiliki jadwal dan program peningkatan kualitas keagamaan:*pengembangan kurikulum berspiritualisasi, pembinaan shalat, pembinaan baca al qur'an, pembinaan budaya Islami, dll*

Tabel 13. Guru (P11)

Kode IKU	Uraian
P 11.1	Menyusun dan memiliki program kerja tahunan
P 11.2	Memiliki Satuan Acara Pembelajaran
P 11.3	Menyusun dan memiliki usulan peningkatan/pengembangan program pembelajaran
P 11.4	Memiliki tools untuk mengevaluasi kompetensi siswa

Persepsi dalam BSC dibuat dalam ruang lingkup unit kerja keuangan, panduan mutu /Bisnis proses, unit kerja SDM dan unit kerja terkait pembelajaran. Walaupun memiliki dokumen balanced scorecard, namun dalam praktiknya tidak menggunakan model tersebut dalam mengukur kinerja organisasi. Pengukuran kinerja dipantau berdasarkan sasaran mutu yang dibuat oleh masing-masing unit kerja yang dibuat di awal. Rencana-rencana

yang disusun tidak dikaitkan dengan scorecard kinerja organisasi dan individu; hampir tidak mungkin menemukan hubungan yang mengikat. Namun pantauan sasaran mutu senantiasa di buat dan dilaksanakan dengan baik.

Walupun setiap tahun dilakukan audit internal untuk menemukan kesesuaian dan ketidaksesuaian serta evaluasi dengan penyusunan laporan akhir tahun dan laporan kinerja namun tidak berpengaruh terlalu besar dalam memberikan umpan balik dan rencana tindak lanjut. Hal ini dikarenakan hasil audit internal terutama berkaitan dengan ketidaksesuaian tidak sepenuhnya di jadikan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Implementasi strategi cenderung merupakan strategi yang emergent karena butuh banyak penyesuaian dan fleksibilitas mengikuti lingkungan yang sedang actual, factual, esensi dan krusial.

Penerapan peta strategi BSC dalam mewujudkan sekolah bermutu

Langkah awal dalam metode balanced scorecard (BSC) adalah menentukan visi, misi dan strategi sekolah. Berikut visi, misi dan strategi yang dibuat oleh SMA Al Azhar Syifa Budi Parahyangan:

Visi

"Menjadi Sekolah Unggul, Inspiratif, Membentuk Pribadi Takwa dan Berkarakter "

Misi

1. Membina peserta didik agar bertakwa dan taat beribadah
2. Membentuk karakter peserta didik yang Unggul
3. Membentuk pembelajar unggul dalam Ilmu Pengetahuan dan Keterampilan
4. Mengembangkan sumber daya manusia yang profesional dan unggul
5. Menjadikan Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan menjadi sekolah unggul dalam sistem pendidikan dan menjadi contoh bagi sekolah yang lain

Tujuan Strategi

1. Terwujudnya pembinaan peserta didik agar bertakwa dan taat beribadah
2. Terbentuknya karakter peserta didik yang Unggul
3. Terbentuknya pembelajar unggul dalam Ilmu Pengetahuan dan Keterampilan
4. Pengembangan sumber daya manusia yang profesional dan unggul

5. Terwujudnya Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan menjadi sekolah unggul dalam sistem pendidikan dan menjadi contoh bagi sekolah yang lain

Tabel 14. Visi, Misi, Tujuan strategis dan Sasaran Strategis

VISI & MISI		Uraian Penjelasan	Tujuan Strategis	Sasaran Strategis
VISI	Menjadi Sekolah Unggul, Inspiratif, Membentuk Pribadi Takwa dan Berkarakter	• Berkarakter Kuat dan Unggul • Memiliki kemampuan Pemanfaatan Informasi dan Teknologi • Menguasai Ilmu Pengetahuan • Menjadi manusia pembelajar dan inovatif	1. Terwujudnya pembinaan peserta didik agar bertakwa dan taat beribadah 2. Terbentuknya karakter peserta didik yang Unggul 3. Terbentuknya pembelajar unggul dalam Ilmu Pengetahuan dan Keterampilan 4. Pengembangan sumber daya manusia yang profesional dan unggul 5. Terwujudnya Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan menjadi sekolah unggul dalam sistem pendidikan dan menjadi contoh bagi sekolah yang lain	• Memiliki Akidah yang bersih • Melaksanakan Ibadah dengan benar • Rutin tadarus dan tadabur Qur'an • Memiiliki Akhlak yang Kokoh • Pandai menjaga waktu (disiplin) • Sopan dan Santun dalam bersikap • Cakap bertutur lisan dan tulisan • Berkarakter : peduli, jujur, amanah, tanggung jawab, tekun dan ulet, inisiatif, mandiri, kerja keras • Memiliki keterampilan belajar • Rutin Olahraga, bisa bela diri, menguasai min 1 olahraga khusus • Telah Membuat min. 2 karya tulis • Rata-rata UN 9 • Lolos Tes PTN/PTS pilihan • Skor TOEFL 500 • Dapat membuat Blog/WEB • Min. Membaca 24 buku
MISI	1. Membina peserta didik agar bertakwa dan taat beribadah 2. Membentuk karakter peserta didik yang Unggul 3. Membentuk pembelajar unggul dalam Ilmu Pengetahuan dan Keterampilan 4. Mengembangkan sumber daya manusia yang profesional dan unggul 5. Menjadikan Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan menjadi sekolah unggul dalam sistem pendidikan dan menjadi contoh bagi sekolah yang lain	• Membina aqidah dan motivasi peserta didik dalam beribadah • Melatihkan ibadah rutin pada peserta didik • Membina akhlak dan kepribadian peserta didik • Menumbuh kembangkan karakter : jujur, adil, peduli, percaya diri, disiplin, kerja keras, dan visioner • Menumbuh kembangkan peserta didik yang memiliki kemampuan fleksibilitas dalam berfikir, bertindak serta mudah		

		beradaptasi • Menumbuh kembangkan inisiatif dan kemandirian • Menghasilkan lulusan yang menguasai ilmu pengetahuan • Memberikan layanan pembelajaran yang menumbuh kembangkan kreatifitas dan inovatif siswa • Melatihkan kemampuan dan keterampilan memanfaatkan teknologi informasi siswa • Menciptakan guru yang mahir dan terampil dalam menggunakan teknologi • Menciptakan guru yang memiliki keterampilan berkolaborasi, berkomunikasi dan beradaptasi • Mewujudkan kurikulum sekolah yang UNGGUL berbasis keterampilan pembelajar UNGGUL		

Langkah selanjutnya yaitu membuat peta strategi. Dari peta strategi tersebut menghasilkan indikato-indikator untuk pembuatan KPI (Key Performance Indicatore) pada masing-masing perspektif dalam BSC, Berikut gambar peta strategi:

Tabel 15. Peta Strategi Sekolah

Masalah Implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Sekolah Bermutu

Terdapat tiga faktor yang biasanya menjadi kendala implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan sekolah bermutu, yaitu: (a) rumusan kebijakan yang telah dibuat oleh para pengambilkeputusan namun tidak memuat beberapa hal seperi, memperhatikan ujuan dalam jangka panjang, pengambilan dan pelaksanaankebijakan secara serentak, serta memperhatikan secara jelas manakebijakan yang harus dilaksanakan terlebih dahulu; (b) menyangkutkepada personil pelaksananya. Yakni yang menyangkut tingkatpendidikan, pengalaman, motivasi, komitmen, kesetiaan, kinerja,serta kemampuan bekerjasama dari para pelaku kebijakan; dan (c) organisasi pelaksana. Yang menyangkut jaringan sistem, kewenanganperan, model distribusi pekerjaan, gaya kepemimpinan, serta evaluasiyang dipilih.

Berdasarkan penjelasan di atas kemudian dapat disimpulkanbahwa terdapat tiga faktor yang menjadi kendala dalam proses implementasi Manajemen Strategik dalam Mewujudkan sekolah bermutu. Pertama rumusan kebijakan yang kurang memperhatikan beberapa hal. Kedua terdapat pada sumberdaya atau personil pelaksanannya. Ketiga organisasi pelaksana.

Ukuran Keberhasilan Sekolah Bermutu

Mutu pendidikan dasar dan menengah adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidi- kan dasar dan menengah dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) di sekolah. Mutu pendidikan di sekolah cenderung tidak ada peningkatan tanpa diiringi dengan penjaminan mutu pendidikan oleh sekolah.

Penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah sendiri merupakan mekanisme yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa seluruh proses penye- lenggaraan pendidikan telah sesuai dengan standar mutu dan aturan yang ditetapkan.

Penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah merupakan:

a. kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan proses terpadu yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu secara sistematis, terencana dan berkelanjutan.
b. bertujuan memastikan pemenuhan standar pada satuan pendidikan secara sistemik, holistik,dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan pendidikan secara mandiri.
c. berfungsi sebagai pengendali penyelenggaraan pendidikan oleh satuan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu.

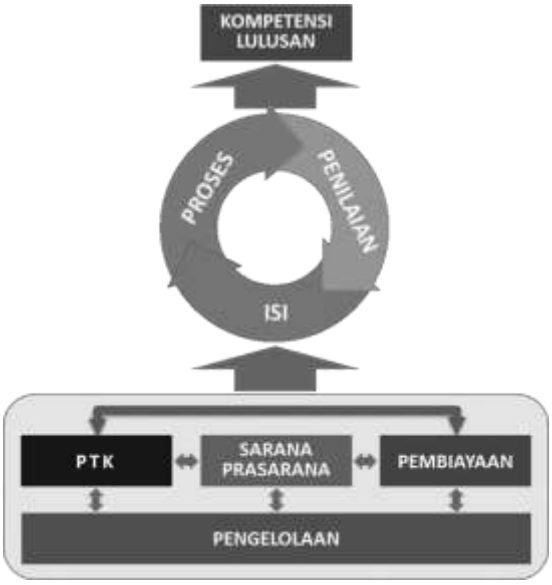
Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: (a) Sistem penjaminan mutu internal yang dilaksanakan dalam satuan pendidikan dan dijalankan oleh seluruh komponen satuan pendidikan; (b) Sistem penjaminan mutu eksternal yang dilaksanakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, lembaga akreditasi dan lembaga standarisasi pendidikan; (c) Sistem informasi penjaminan mutu yang menunjang implementasi kedua sistem di atas.

Sistem mengikuti siklus kegiatan sesuai dengan komponen masing masing. Siklus sistem penja- minan mutu internal terdiri atas: (a) Penetapan standar sebagai landasan dimana Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal yang harus dipenuhi, (b) Pemetaan mutu pendidikan yang

dilaksanakan oleh satuan pendidikan berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan; (c) Pembuatan rencana peningkatan mutu yang dituangkan dalam rencana kerja sekolah; (d) Pelaksanaan pemenuhan mutu baik dalam program kerja maupun proses pembelajaran; (e) Evaluasi/audit terhadap proses pelaksanaan pemenuhan mutu yang telah dilakukan.

Seluruh siklus ini dilaksanakan oleh satuan pendidikan. Sementara siklus sistem penjaminan mutu eksternal terdiri atas: (a) Pemetaan mutu satuan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan; (b) Perencananaan peningkatan mutu yang dituangkan dalam rencana strategis; (c) Fasilitasi pemenuhan mutu di seluruh satuan pendidikan; (d) Monitoring dan evaluasi terhadap proses pelaksanaan pemenuhan mutu; (e) Penetapan dan evaluasi Standar Nasional Pendidikan; dan (f) Pelaksanaan akreditasi satuan pendidikan dan/atau program keahlian.

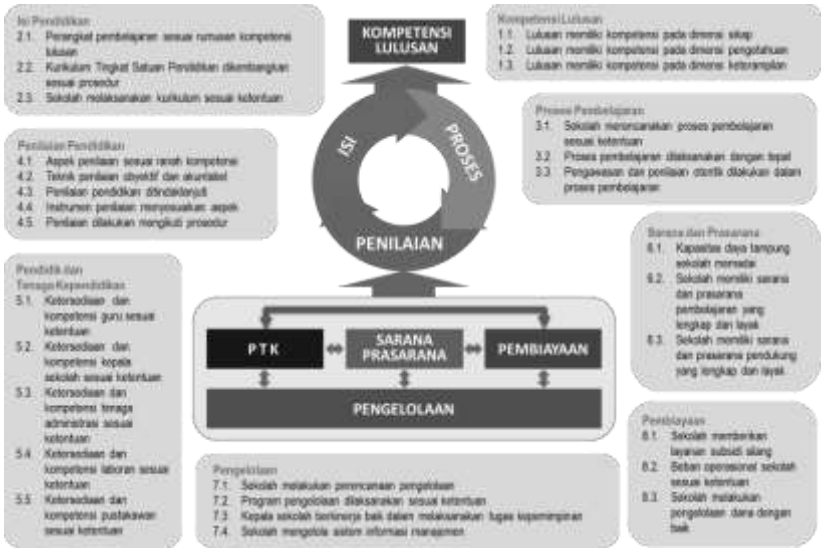
Siklus sistem penjaminan mutu eksternal ini dilaksanakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, lembaga standardisasi (BSNP) dan lembaga akreditasi BAN S/M atau lembaga akreditasi mandiri sesuai kewenangan masing-masing.



Adapun acuan mutu pada dasarnya mengacu pada standar sesuai peraturan yang berlaku. Acuan utama adalah Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah ditetapkan sebagai kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan dan penyelenggara pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan terdiri atas: (a) Standar Kompetensi Lulusan, (b) Standar Isi, (c) Standar Proses, (d) Standar Penilaian, (e) Standar Pendidik dan Tenaga

Kependidikan, (f) Standar Pengelolaan, (g) Standar Sarana dan Prasarana, dan (h) Standar Pembiayaan. Kedelapan standar tersebut membentuk rangkaian input, proses, dan output. Standar Kompetensi Lulusan merupakan output dalam rangkaian tersebut dan akan terpenuhi apabila input terpenuhi sepenuhnya dan proses berjalan dengan baik. Standar yang menjadi input dan proses dideskripsi- kan dalam bentuk hubungan sebab-akibat dengan output. Standar dijabarkan dalam bentuk indi- kator mutu untuk mempermudah kegiatan pemetaan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan.



PENUTUP

Manajemen strategi merupakan proses strategi yang dirancang oleh manajemen untuk merumuskan strategi, melaksanakan/implementasi strategi, dan evaluasi. Pertama, konsep sekolah bermutu, harus memenuhi pilar-pilar mutu yaitu (a) Fokus pada kostumer, (b) Keterlibatan total, (c) Pengukuran, (d) Komitmen, dan (e) Memandang pendidikan sebagai sistem.

Kedua, rencana disusun dengan pendekatan Strategy Planing (SP) dan Balance Scorecard (BSC). Renstra ini disusun mengacu kepada Renstra perguruan yang disusun bersama-sama oleh tim pengembang mutu. Secara garis besar, proses rencana strategis SMA Al Azhar Syifa Budi Parahyangan disusun secara sistematis dengan menggunakan kerangka pikir dalam proses perencanaannya. Renstra dibuat jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

Ketiga, penerapan peta strategi BSC dalam mewujudkan sekolah bermutu dibuat dengan memaparkan visi, misa, tujuan dan sasaran strategit.

Dilanjutkan dengan membuat peta strategis sekolah berdasarkan 4 (empat) Persepsi dalam BSC dibuat dalam persepektif, keuangan, persepektif pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal , dan Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran.

Keempat, masalah implementasi manajemen strategik dlm mewujudkan sekolah bermutu adalah terkait rumusan kebijakan, menyangkut personilnya dan organisasi pelaksana. Sedangkan ukuran keberhasilan sekolah bermutu sesuai acuan dalam SNP.

DAFTAR PUSTAKA

Amin, M., Arsil, Fathurrochman, I., Bahri, S., & Rahmaningsih, S. (2019). *Manajemen Mutu Pendidikan Pada Perguruan Tinggi* (1st ed.). Rejang Lebong: LP2 IAIN Curup.

Arcaro, Jerome S. (1995). *Pendidikian Berbasis Mutu (terjemahan*). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Davis, A. (2017). Managerialism and the risky business of quality assurance in universities. *Quality Assurance in Education*, *25*(3), 317–328. https://doi.org/10.1108/QAE-06-2016-0027.

Hidayat, A., & Machali, I. (2018). *The Handbook of Education Management* (2nd ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.

Khasanah, U. (2014). *Manajemen Program Adiwiyata Di SMP Negeri 2 Baturraden Banyumas*.

Pretorius, L., & Macaulay, L. (2019). Wellbeing in Doctoral Education. In *Wellbeing in Doctoral Education*. https://doi.org/10.1007/978-981-13-9302-0.

Pratiwi, Sri Nurabdiah**.** (2016). Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah. *Jurnal EduTech Vol. 2 No. 1 Maret 2016.*

Ristianti, D. H., Danim, S., Winarto, H., & Dharmayana, I. W. (2019). The Development Of Group Counselling Assessment Instruments. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *8*(10), 267–272. Retrieved from http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-1019-23814.

Salto, D. J. (2018). Quality assurance through accreditation: When resistance meets over-compliance. *Higher Education Quarterly*, *72*(2), 78–89. https://doi.org/10.1111/hequ.12151

Yanto, Murni dan Fathurrochman, Irwan. (2019). Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. Jurnal Konseling dan Pendidikan. http://jurnal.konselingindonesia.com.

Penerapan Konsep *Balance Scorecard* dalam Mewujudkan Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Berdaya Saing Tinggi

Deswita
Desi Siti Aisyah
Hamrin

PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia suatu bangsa merupakan produk utama pendidikan, sehingga kualitas sumber daya yang rendah mencerminkan rendahnya kualitas pendidikan. Potret rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia memang menjadi isu klasik dan telah diperbincangkan secara luas di masyarakat dan bahkan manca negara.

Salah satu upaya meningkatkan sumber daya manusia tersebut adalah dengan memperbanyak sekolah yang berbasis kejuruan. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dipersiapkan untuk mencetak sumber daya manusia yang siap kerja untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh Industri Dunia Usaha dan dunia kerja (IDUKA). Agar lulusan dapat diterima oleh dunia industri dunia usaha dan dunia kerja maka siswa harus memiliki keterampilan yang cukup sesuai dengan kebutuhan.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional IV 2020-2024 yaitu meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing, Manusia merupakan modal utama pembangunan nasional untuk menuju pembangunan yang inklusif dan merata di seluruh wilayah. Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan daya saing SDM yaitu sumber daya manusia yang sehat dan cerdas, adaftif, inovatif, terampil dan berkarakter.

Arah kebijakan dalam rangka peningkatan nilai tambah ekonomis pada tahun 2020-2024 mencakup salah satunya peningkatan produktivitas tenaga kerja dan penciptaan lapangan kerja yang akan dilaksanakan dengan strategi (1) meningkatkan peran dan kerjasama pendidikan dan pelatihan vokasi dengan dunia uhasa, (2) meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, (3) meningkatkan sertifikasi kompetensi, (4) meningkatkan tata kelola Pendidikan dan pelatihan vokasi.

Sejauh ini, meskipun ada kecenderungan membaik, namun secara kualitas pendidikan SMK belum memuaskan.Salah satu indikasinya yaitu masih cukup banyaknya pengangguran terbuka lulusan SMK sebagaimana data berikut ini:

No.	Pendidikan	2018	2019
1.	SMK	11,24 %	10,42 %
2.	SMA	8,73 %	7,92 %

Sumber: BPS 2019.

Menurut data Sakernas 2016 (LD FEB UI, 2017) jika dilihat dari besarnya pengangguran setiap jurusan secara umum angka pengangguran lulusan SMK masih terbilang cukup tinggi. Jurusan SMK yang memiliki persentase tingkat pengangguran tertinggi adalah Teknik Komputer dan Informatika yaitu sebesar 24,53 persen, Teknik Otomotif sebesar 17,94 persen, Tata Niaga sebesar 5,23 persen.

Salah satu penyebab tingginya angka pengangguran lulusan SMK adalah kompetensi yang tidak sesuai. Artinya antara yang dipelajari di sekolah terjadi mismatch. Oleh karena itu perlu SMK mendekatkan diri dengan Dunia Industri dan dunia kerja, sehingga terjadinya Link and Match antara sekolah dan Iduka untuk meningkatkan kompetensi SMK yang dapat mengisi pekerjaan sesuai kompetensi yang dibutuhkan oleh pasar kerja.

Sesuai dengan amanat UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah bahwa tanggung jawab pengelolaan SMA/SMK/PLB dilakukan oleh pemerintah provinsi dan khusus SMK dibawah Direktorat Jenderal Vokasi yang sudah mulai menampakkan kiprahnya membenahi SMK melalui kebijakan-kebijakan dan program-programnya dalam rangka mewujudkan lulusan SMK yang berdaya saing tinggi. Pada tahun 2020 ini Direktorat Kemitraan dan Penyelarasan Dunia Usaha Direktorat Jenderal Vokasi meluncurkan Program Peningkatan Kapabilitas Manajerial Kepala SMK berbasis Industri yaitu program yang melatih kepala sekolah agar dapat meningkatkan kualitas pengelolaan di sekolahnya baik dari sisi kurikulum, pembelajaran, SDM, sarana prasarana, tata kelola administrasi dan kewirausahaan dengan mengadopsi prinsip-prinsip praktik baik di industri. Program ini diharapkan nanti SMK menghasilkan lulusan sesuai dengan industri dan dunia kerja serta mampu menciptakan lulusan-lulusan SMK yang bisa bekerja secara mandiri sebagai

interpreuner, sehingga Kepala Sekolah diharapkan memiliki Karakter Chief Executive Officer (CEO) yaitu kepala sekolah dituntut harus Lincah, Agile, Fleksible, Inovatif dan penuh terobosan untuk bisa mendapatkan solusi, opportunity akan mampu dimanfaatkan (Berita disdik,com, 8/11/2020).

Untuk itu banyak cara yang dapat dilakukan agar kebijakan dan program berjalan mencapai tujuannya melalui konsep, strategi, pendekatan, dan manajemen yang dapat dipilih diantaranya adalah konsep Balance Scorecard. Menurut Norton dan Kaplan tahun 1990 Balance Scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan factor internal dan eksternal.

Oleh karena itu, penulis akan mencoba dari kebijakan dan program yang diluncurkan tersebut dipadukan dan dikaji melalui konsep Balance Scorcard untuk melihat sejauhmana keterkaitannya dengan daya saing SMK. Masalah yang akan dibahasa antara lain: (1) pengertian Sistem Evaluasi Pendidikan Nasional, (2) Tujuan Evaluasi Pendidikan Nasional, (3) Proses Evaluasi Pendidikan Nasional, (4) Indikator Keberhasilan Evaluasi Pendidikan Nasional, (5) Indikator Mutu Lulusan yang berdaya saing tinggi, dan (6) Perspektif Balance Score Card dalam mewujudkan Lulusan SMK berdaya saing tinggi.

PEMBAHASAN

Sistem, Tujuan, dan Proses Evaluasi Pendidikan Nasional

Evaluasi merupakan komponen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan sistem evaluasi yang baik maka kualitas pembelajaran diharapkan akan meningkat. Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran tersebut, evaluasi sebaiknya dilakukan dengan memperhatikan semua ranah yang dimiliki peserta didik. Namun, evaluasi pendidikan yang dilaksanakan selama ini dirasakan belum memberikan distribusi yang cukup untuk peningkatan kualitas pendidikan.

Hal ini disebabkan oleh sistem evaluasi yang digunakan belum tepat atau pelaksanaan evaluasi belum seperti yang diharapkan, oleh karena itu perlu dilakukan inovasi terhadap sistem evaluasi pendidikan ke arah yang lebih baik, agar dapat mengukur semua kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik tanpa hanya mengukur ranah kognitifnya saja.

Dengan sistem evaluasi yang baik maka akan mendorong pendidik untuk menentukan strategi mengajar yang baik sehingga dapat memotivasi peserta didik untuk belajar yang lebih baik dengan tujuan akhir meningkatnya kualitas pendidikan di Indonesia pada umumnya, seperti yang

diamanahkan dalam pembukaan UUD 1945 alinea keempat yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan tujuan pendidikan nasional.

Secara harfiah kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris yaitu evaluation,dapat diartikan sebagai penilaian dalam bidang pendidikan atau penilaian mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan. Adapun dari segi istilah, sebagaimana dikemukakan oleh Edwind Wandt dan Gerald W. Brown (1977) "*Evaluation refer to the act or procces to determining The value of something".* artinya istilah evaluasi itu menunjuk kepada atau mengandung pengertian suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu.

Sedangkan lembaga administrasi Negara mengemukakan batasan mengenai evaluasi pendidikan yaitu: (a) proses atau kegiatanuntuk

menentukan kemajuan pendidikan, dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, dan (b) evaluasi pendidikan adalah Usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (feed back) bagi penyempurnaan pendidikan. Dari defenisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan evaluasi pendidikan adalah kegiatan atau proses penentuan nilai pendidikan sehingga dapat diketahui mutu atau hasilnya.

Adapun tujuan evaluasi pendidikan dibagi menjadi dua yaitu. Pertama, tujuan umum, meliputi: (a) untuk memperoleh data pembuktian, yang akan menjadi petunjuk sampai dimana tingkat kemampuan dan tingkat keberhasilan peserta didik dalam pencapaian tujuan-tujuan kurikuler, setelah mereka menempuh proses pembelajaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan, (b) untuk mengetahui tingkat efektifitas dari metode-metode pengajaran yang telah dipergunakan dalam proses pembelajaran selama jangka waktu tertentu, dan (c) untuk mengukur dan menilai sampai dimana efektifitas mengajar dan metode-metode mengajar yang telah diterapkan atau dilaksanakan oleh pendidik, serta kegiatan belajar yang dilaksanakan oleh peserta didik.

Kedua, tujun khusus, meliputi: (a) untuk merangsang kegiatan peserta didik dalam menempuh program pendidikan. Tanpa adanya evaluasi maka tidak mungkin timbul kegairahan atau rangsangan pada pesreta didik untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasinya masing-masing, dan (b) untuk mencari dan menemukan factor-faktor penyebab keberhasilan dan ketidakberhasilan peserta didik dalam mengikuti program pendidikan, sehingga dapat dicari dan ditemukan jalan keluar atau cara-cara perbaikannya.

Selanjutnya proses evaluasi pendidikan nasiona, yaitu berubahnya

sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan (tingkat sekolah) proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lain.

Proses akan dikatakan memiliki mutu yang tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan lain-lain) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (enjoyable learning), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik.

Kata memberdayakan mempunyai arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, namun pengetahuan yang mereka dapatkan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik yaitu mereka mampu menghayati, mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang terpenting peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus atau mampu mengembangkan dirinya.

Dalam proses pendidikan, mencakup hal-hal sebagai berikut: (a) Keefektifan proses belajar mengajar, (b) Kepemimpinan sekolah yang kuat, (c) Manajemen yang efektif, (d) Memiliki budaya mutu, (e) Memiiiki Teamwork kompak, cerdas, dinamis, (f) Memiliki kemandirian, (g) partisipasi warga sekolah dan masyarakat, (h) Memiliki keterbukaan manajemen, (i) Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), (i) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, (j) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (k) Sekolah memiliki akuntabilitas, dan (l) Memiliki Sustainabilitas.

Indikator Keberhasilan Evaluasi dan Mutu Lulusan Berdaya Saing Tinggi

Dari uraian diatas mengenai proses dalam pendidikan dapat ditarik kesimpulan bahwa proses pendidikan adalah tindakan yang dilakukan atau prosedur yang dilaksanakan, misalnya, mengajar, menilai, sistem pengelolaan untuk menggunakan dan mengelola input agar dapat menghasilkan output yang berkualitas. Output Pendidikan yang dimaksud adalah bahan jadi yang dihasilkan oleh transformas, yaitu siswa lulusan sekolah yang bersangkutan. Untuk dapat menentukan apakah seorang siswa berhak lulus atau tidak, perlu diadakan kegiatan penilaian , sebagai alat penyaring kualitas. Output pendidikan adalah kinerja sekolah. Sedangkan kinerja sekolah itu sendiri

adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah.

Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktifitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khusunya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UNAS, karya ilmiah, lomba akademik, dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesnian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ektsrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Kemudian indikator lulusan bahwa output sekolah dapat dikatakan berkualitas dan bermutu tinggi apabila prestasi pencapaian siswa menunjukan pencapaian yang tinggi dalam bidang, (a) Prestasi akademik, berupa nilai ujian semester, ujian nasional, karya ilmiah, dan lomba akademik, (b) Prestasi non akademik, berupa kualitas iman dan takwa, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakulikuler lainnya.

Berkenaan dengan output dalam pendidikan dapat disimpulkan bahwa output pendidikan adalah hasil atau tolak ukur dari sebuah proses pendidikan yang akan menentukan baik, buruk atau berhasil atau tidak berhasil dari pelaksanaan program pendidikan itu sendiri.

Perspektif BSC dalam Mewujudkan Lulusan SMK Berdaya Saing

Terdapat 4 perspektif dalam Balance Score Card untuk dapat diterapkan dalam menjalankan Manajemen Berbasis Sekolah oleh seorang Kepala SMK beserta warga sekolah seperti nampak pada bagan di bawah ini:

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tiga tahapan siklus kehidupan sekolah, yaitu antara lain: *growth*, yaitu siklus kehidupan sekolah yang memiliki potensi pertumbuhan sekolah terbaik, (b) *sustaint*, yaitu siklus kehidupan sekolah yang memiliki tingkat pengembalian sekolah terbaik dengan sasaran keuangan sekolah diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi pendidikan, serta (c) *harvest*, yaitu siklus kehidupan sekolah di mana sekolah benar-benar memanen/menuai hasil investasinya dengan sasaran keuangan sekolah diarahkan untuk memaksimalkan arus kas masuk sekolah dan pengurangan modal kerja sekolah.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, ada dua kelompok pengukuran yang harus dilakukan oleh sekolah, yaitu sebagai berikut: (a) *Customer core measurement*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, antara lain: (1) *market share*, yang mengukur bagian yang dikuasai oleh sekolah atas keseluruhan pasar jasa pendidikan yang ada, yang meliputi jumlah pelanggan jasa pendidikan, jumlah penjualan jasa pendidikan, dan volume penjualan jasa pendidikan; (2) *customer retention*, yang mengukur tingkat di mana sekolah dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan jasa pendidikan; (3) *customer acquisition*, yang mengukur tingkat di mana suatu unit usaha sekolah dapat menarik pelanggan jasa pendidikan yang baru atau memenangkan kompetisi pendidikan atas sekolah pesaingnya; (4) *customer satisfaction*, yang mengukur tingkat kepuasan pelanggan jasa pendidikan terkait dengan kriteria kinerja sekolah dalam *value proposition* sekolah; serta (5) *customer profitability*, yang mengukur pendapatan bersih sekolah dari seorang pelanggan jasa pendidikan atau segmen pasar jasa pendidikan setelah dikurangi dengan biaya-biaya khusus yang dibutuhkan oleh sekolah agar dapat mendukung pelanggan jasa pendidikan tersebut; (b) *Customer value proposition*, yaitu pemicu kinerja sekolah yang terdapat pada *core value proposition* sekolah yang didasarkan pada atribut-atribut sebagai berikut: (1) *product/service attributes*,yang mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan jasa pendidikan atas produk jasa pendidikan yang ditawarkan oleh sekolah; (b) *customer relationship*, yang menyangkut perasaan pelangganjasa pendidikan terhadap proses pembelian produk jasa pendidikan yang ditawarkan oleh sekolah; serta (c) *image and reputation*, yaitu faktor-faktor

tidak berwujud yang berfungsi untuk membangun citra dan reputasi sekolah melalui periklanan jasa pendidikan dan menjaga kualitas jasa pendidikan.

3. Perspektif Proses Internal

Dalam perspektif proses internal, sekolah perlu melakukan analisis rantai nilai (*value chain analysis*). *Scorecard* memungkinkan kepala sekolah untuk mengetahui seberapa baik sekolah mereka berjalan dan apakah produk jasa pendidikan mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan jasa pendidikan. Dalam perspektif proses internal, proses inovasi pendidikan dimasukkan ke dalam proses internal. Proses inovasi pendidikan dilakukan dengan tujuan untuk memahami kebutuhan pelanggan jasa pendidikan dan menciptakan produk jasa pendidikan yang mereka butuhkan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sekolah melakukan pengukuran kinerja berdasarkan faktor SDM, sistem, dan prosedur organisasi sekolah yang merupakan fondasi keberhasilan *knowledge worker organization* dengan tolak ukur: (a) *employees capability*, yaitu bagaimana karyawan sekolah menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi sekolah, (b) *information system capability*,yaitu kemampuan sistem informasi pendidikan yang dibutuhkan oleh seluruh tingkat manajemen sekolah dan karyawan sekolah, (c) *motivation empowerment and alignment*, yang menjamin adanya proses pendidikan yang berkesinambungan terhadap upaya memberikan motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi karyawan sekolah.

Penerapan Peta Strategi BSC demi Mewujudkan Lulusan SMK Berdaya Saing

Dalam manajemen sekolah. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan sekolah harus menjadi bagian dan sistem informasi bagi semua orang di seluruh tingkat manajemen sekolah. *Balanced Scorecard* lebih dan sekadar sistem pengukuran taktis atau operasional sekolah. Sekolah yang inovatif dapat menggunakan *Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis guna mengelola strategi sekolah jangka panjang. Sekolah menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen sekolah yang penting, antara lain: a. memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi sekolah; b. mengomunikasikan serta mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

sekolah; c. merencanakan. menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis sekolah; dan d. meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis sekolah (Sagala, 2007).

Bagaimana sekolah membangun suatu sistem manajemen strategis perlu memperhatikan hal-hal penting seperti berikut ini:

1) Mengembangkan *Balanced Scorecard* untuk menerjemahkan visi umum sekolah ke dalam strategi sekolah yang dipahami dan dapat dijelaskan, yakni proses untuk membangun konsensus dan komitmen terhadap strategi sekolah;
2) Berkomunikasi dengan manajer tengah *(middle manager),* yaitu kepala sekolah dan para wakilnya sebagai manajer puncak yang bersama-sama belajar dan berdiskusi tentang strategi sekolah yang baru dengan menggunakan Balanced Scorecard sebagai sarana komunikasi
3) Mengembangkan Scorecard dart unit bisnis strategis (strategic business unit/ SBU) sekolah, yaitu sekolah menggunakan Scorecard sebagai contoh kemudian setiap unit bisnis strategis sekolah menerjemahkan strategi sekolahnya ke masing-masing Scorecard;
4) Mengurangi investasi non-strategis melalui Scorecard, yaitu menjelaskan prioritas strategis sekolah dan memperkenalkan beberapa program sekolah yang tidak berkontribusi terhadap strategi sekolah;
5) Meluncurkan program perubahan sekolah melalui Scorecard, yaitu memperkenalkan pentingnya program perubahan penyilangan bisnis bagi sekolah yang diluncurkan ketika unit-unit bisnis strategis sekolah mempersiapkan Scorecard-nya;
6) Meninjau kembali unit bisnis strategis sekolah melalui Scorecard, yaitu tim eksekutif sekolah meninjau kembali Scorecard dan setiap unit bisnis strategis sekolah sehingga memperbolehkan para wali kelas sebagai penanggung jawab unit bisnis strategis sekolah untuk berpartisipasi dengan cara mengerahkan pengetahuan mereka dalam menentukan strategi dart setiap unit bisnis strategis sekolah;
7) Mendefinisikan kembali visi sekolah, yaitu meninjau kembali setiap unit bisnis strategis sekolah melalui Scorecard guna memperkenalkan beberapa isu penyilangan sekolah yang tidak dikenal termasuk strategi sekolah dan Scorecard sekolah diperbarui;
8) Mengomunikasikan Scorecard kepada semua orang di sekolah, yaitu pada akhir tahun ajaran, ketika tim manajemen sekolah merasa nyaman dengan pendekatan strategis sekolah, Scorecard disebarkan ke seluruh organisasi;
9) Menentukan tujuan kinerja dari setiap individu di sekolah. yaitu

manajemen puncak sekolah menghubungkan tujuan individu dan kompensasi insentifnya dengan Scorecard mereka;

10) Memperbarui rencana jangka panjang dan anggaran belanja sekolah, yaitu menentukan setiap ukuran dart tujuan sekolah dalam lima tahun. menentukan kebutuhan investasi untuk menemukan tujuan yang diketahui dan didanai, dan menetapkan tahun pertama dart rencana lima tahunan sekolah menjadi Laporan Tahunan Anggaran Belanja Sekolah;
11) Beberapa sekolah sejenis membuat majalah bulanan dan triwulanan, yaitu setelah beberapa sekolah sejenis menyetujui Scorecard dan setiap unit bisnis strategis sekolah, majalah bulanan diproses dan dilengkapi dengan majalah triwulanan yang lebih menitik beratkan pada isu strategis manajemen sekolah di daerah sekolah tersebut berada;
12) Membuat majalah strategi tentang laporan tahunan sekolah, yaitu laporan tahunan sekolah yang membahas strategi sekolah, melakukan pembaruan manajemen strategi sekolah, komite eksekutif sekolah membuat daftar sepuluh isu strategis sekolah. dan setiap unit bisnis strategis sekolah mengembangkan posisi pada setiap isu sekolah tersebut sebagai pendahuluan guna memperbarui strategi dan Scorecadnya;
13) Menghubungkan kinerja setiap individu dengan Scorecard sekolah, yaitu setiap individu di sekolah dimmta untuk menghubungkan tujuan individu di sekolah dengan Scorecard dan seluruh kompensasi insentif sekolah dihubungkan dengan Scorecard (Sagala, 2007).

Ada tiga prinsip yang memungkinkan Balanced Scorecard dikaitkan dengan strategi: (1) cause and effect relationships, yaitu Balanced Scorecard menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing per-spektif dengan baik dalam satu kesatuan yang terpadu; (2) performance drivers, yaitu hasil mencerminkan tujuan umum strategi sekolah; dan (3) linkage to financials, yaitu keberhasilan sekolah dalam pencapaian tujuannya kualitas pendidikan, kepuasan pelanggan jasa pendidikan, inovasi dan pemberdayaan karyawan sekolah tidak dapat meningkat jika dianggap sebagai tujuan akhir sekolah, sehingga pencapaian tujuan sekolah harus dikaitkan dengan tujuan keuangan (Yuwono, 2002).

Peta Strategi Balance Scorcard dalam mewujudkan lulusan SMK berdaya saing tinggi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Perspektif	Peta Strategi
Pelanggan	Kepuasan Masyarakat
Proses Bisnis Internal	Penerapan Standar Proses Evaluasi Pembelajaran
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Optimalisasi Sistem IT Kompetensi Guru dan Kepsek Penguatan Kelembagaan
Keuangan	Penguatan Anggaran Secara Rutin

Perspektif Pelanggan, Jika kepuasaan masyarakat dalam hal ini pengguna jasa pendidikan yaitu orang tua mendapatkan pelayanannya yang maksimal sesuai dengan harapan, putra-putri memiliki keterampilan sesuai dengan impian awal masuk SMK, maka pihak industri dan dunia kerja merasa terbantu mendapatkan tenaga terampil dan tinggal sedikit polesan yang menjadi standar perusahaan.

Perspektif Bisnis Internal, Jika sekolah menerapkan pembelajaran abad 21, Kurikulum Berbasis Industri, Teaching Factory, Praktek Kerja Lapangan, dan evaluasi yang berstandar SMK, maka keterampilan siswa akan meningkat sebagai bekal untuk bersaing pada dunia industri dan dunia usaha.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Jika Guru dan Kepala Sekolah berusaha meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti pendidikan pelatihan baik dilakukan oleh guru dan kepala sekolah itu sendiri, oleh sekolah dan pemerintah dan secara konsisten menerapkannya, selain itu sekolah menyediakan sarana IT dan penguatan lembaga, maka mempermudah akses kedalam dan keluar bagi SMK melakukan pengembangan secara

berkesinambungan.

Perspektif Keuangan, Jika sekolah telah mengakomodinir kebutuhan 3 perspektif sebelumnya dengan berusaha mengawal dan menyakinkan pihak pemerintah akan kebutuhan dana sekolah maka kebutuhan dana yang tertuang dalam rencana anggaran sekolah akan terpenuhi oleh stakeholder. Untuk lebih operasionalnya sekolah membuat rancangan kegiatan yang nampak dibawah ini:

Program	Tujuan	Sasaran	Target	Inisiatif
• Peningkatan mutu Pembelajaran	• Meningkatkan kualitas proses, output, dan outcome pendidikan	• Guru, Siswa,Pelanggan /Jasa pengguna pendidikan	• Memenuhi standar dan spesifikasi pelanggan/ jasa pengguna pendidikan	• Pengawasan intensif • Peningkatan kemampuan Akademik dan TIK Pendidik/ Ten aga Pendidik
• Penguatan Kelembagaan	• Menguatkan kerjasama dengan IDUKA	• IDUKA	• Terwujudnya kerjasama dengan IDUKA	• Peningkatan kompetensi siswa, dan guru • IDUKA terbantuk akan tenaga kerja
• Penguatan Partisipasi Orangtua/ Masyara kat	• Menguatkan harmonisasi dengan orang tua/ masyarakat	• Orang Tua • Komite Sekolah • Masyarakat	• Terwujudnya harmonisasi dengan orang tua/masyara kat	• Orang Tua/ Masyarakat dapat berpartisipasi terhadap sekolah

PENUTUP

Penerapan Konsep Balance Scorecard yang terdiri atas konsep dasar, persfektif, peta strategi, dan penjabaran dalam program dapat mewujudkan lulusan SMK berdaya saing tinggi. Dengan memiliki daya saing SMK akan mendapat kepercayaan di masyarakat dan di dunia Industri dan Dunia Kerja. Masyarakat pengguna jasa pendidikan SMK merasa puas terhadap kinerja SMK yang berdampak pada mutu lulusan. Mutu lulusan akan berkontribusi pada kebutuhan tenaga kerja di Industri dan Dunia Kerja.

Bahwa penerapan konsep Balance Scorcard dilakukan secara terus

menerus untuk mendapatkan proses dan hasil yang maksimal yaitu mutu sekolah yang berdaya saing tinggi. Demikian bahwa Balance Scorecard perlu dilakukan di SMK sebagai upaya pengembangan manajemen sekolah untuk mendapatkan mutu sekolah yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Anas Sudijono, 2001. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Cetakan Ketiga, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.

Budi Tiara, 2019. *Balance ScoreCard dalam Institusi Pendidikan Lanjut*, Jurnal Nominal, Volume VIII Nonor 2

Chabib Thoha, 2003. *Teknik Evaluasi Pendidikan*, Cetakan Kelima, PT RajaGrafindo Persada. 2003

Muchtar Buchori, 1990. *Teknik-Teknik Evaluasi Dalam Pendidikan.* Bandung: Jemmars.

Ngalim. Purwanto, *Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2006

Rangkuti, Freddy, 2011. *Swot Balance ScoreCard, Tehnika Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko.* Jakarta: Percetakan Gramedia.

Sagala, Syaiful. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.* Bandung: Alfabeta

Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Tinjauan Pendekatan Balanced ScoreCard (BSC) pada Bidang Pendidikan jenjang Perguruan Tinggi

Prinsip Penerapan Perspektif Pelanggan pada Organisasi Pendidikan Tinggi (PT)

Marsanto
Ulfah
Wika Karina Damayanti

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan sebagaimana dunia usaha sama-sama memiliki tujuan organisasi yaitu keuntungan. Perbedaanya dengan dunia usaha, lembaga pendidikan sebagai organisasi penyedia jasa, maka keuntungan yang diraih tidak ditafsirkan dengan surplus keuangan tetapi lebih dititikberatkan pada aspek kualitas lulusan dan daya serap lulusan. Tentu semua sependapat, bahwa mutu lulusan hanya akan terbentuk pada saat semua aspek proses itu bermutu yang didukung oleh instrumental input yang bermutu dan environmental input (lingkungan pembelajaran) yang bermutu. Unsur utama penyesuain penerapan konsep *balance scorecard* pada lembaga pendidikan tinggi ialah pada tekanan utama pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi perusahaan bisnis pada umumnya didirikan untuk memperoleh keuntungan yang layak dan berkesinambungan bagi para pendiri atau pemiliknya. Dalam konteks lembaga pendidikan pun penekanan utama adalah pencapaian tujuan. Perbedaannya, lembaga pendidikan tinggi didirikan oleh pemerintah maupun swasta, bukan untuk mencari keuntungan, tetapi untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana dalam bidang pendidikan tinggi demi mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana tujuan negara yang tercantum dalam Pembukaan UUD 1945.

Motivasi utama pendirian lembaga pendidikan tinggi ialah menyediakan pendidikan tinggi yang berkualitas bagi lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA/MA/SMK) yang menginginkan meneruskan pendidikannya pada tingkat yang lebih tinggi. Karena itu, banyak pemilik lembaga pendidikan tinggi yang rela meneruskan usahanya walaupun dilanda defisit terus-menerus yang mereka atasi dengan segala macam jalan yang tidak mudah. Tentu saja pengelolaan yang baik mengharapkn ada surplus sehingga mampu melakukan investasi lanjut untuk mengembangkan fasilitas perguruan tinggi. Sampai saat ini perguruan tinggi dianggap baru bisa menghasilkan banyak lulusan tetapi tidak banyak yang terserap di masyarakat. Dengan kata lain perguruan tinggi

baru bisa menghasilkan jumlah pengangguran yang terus meningkat. Karena itu kebijakan pemerintah melalaui kementerian pendidikan dan kebudayaan sedang menggalakan pendidikan vokasi yang diharapkan lulusannnya akan langsung diserap oleh masyarakat. Namun demikian, kenyataan di lapangan jenis pendidikan di negara kita lebih banyak pendidikan akademik bukan pendidikan vokasi. Sehingga muncul kebijakan setiap pengusulan program studi baru harus disertakan pernyataan bahwa lulusannya akan terserap di masyarakat atau tidak menambah pengangguran.

Lembaga Pendidikan tinggi sesuai dengan karakteristik dan fungsi dalam bidang jasa pendidikan mempunyai kelompok pelanggan yang harus dilayani. Pertama adalah kelompok masyarakat yang menitipkan putra-putrinya untuk didik menjadi generasi yang berkualitas; Kedua, pelanggan utama yaitu para mahasiswa yang secara langsung memperoleh pendidikan; dan Ketiga, adalah pelanggan atau masyarakat luas sebagai pengguna lulusan. Sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan, sudah tentu dituntut membeikan pelayanan yang terbaik kepada para pelangga. Kondisi yang sering diterima sebagai pelayanan yang terbaik itulah sering disebut mutu.

Untuk menghasilkan lulusan yang bermutu tersebut dibangun dengan kegiatan tridharma perguruan tinggi melalui pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga memunculkan suatu penekanan status bagi perguruan tinggi secara berkelanjutan sebagai *teaching university*, *reseach university* dan *entrepreneur university*. Kondisi saat ini, lembaga pendidikan tinggi tidak hanya dituntut banyak melulusakan sebagai *output* tetapi diukur seberapa besar lembaga pendidikan itu menghasilkan lulusan yang diserap oleh masyarakat sebagai *outcome*.

Faktor kualitas, faktor proses dan faktor sumber daya manusia juga perlu mendapat sorotan dalam pengembangan manajemen kinerja lembaga pendidikan tinggi. Faktor proses berkaitan dengan perancangan proses yang dimulai dengan perancangan kurikulum, proses perkuliahan, proses ujian, sistem penjaminan mutu, penentuan sarana pendukung seperti laboratorium dan perpustakaan, termasuk proses penyusunan perencanaan, penganggaran dan produktivitas. Sedangkan faktor sumber daya manusia mencakup kuantitas dan kualitas yang memuat dimensi sosial dan psikologi, interaksi dan interelasi, motivasi, keterampilan, gaya, penghargaan dan imbalan. Dalam rangka mengantisipasi hal tersebut, maka harus ada perubahan-perubahan yang bersifat inovasi, reorientasi, reorganisai, reformasi menuju pengembangan lembaga pendidikan, yang kesemua perubahan tersebut harus menuju terciptanya dan tercapainya kepuasan *stakeholders*. Kepuasan

stakeholders akan tercapai tercapai apabila penyelenggara lembaga pendidikan tinggi mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dengan standar nasional (KKNI) bahkan internasional. Untuk mencapai kondisi ini maka diperlukan perubahan paradigma pendidikan dengan konsekuensinya. Dalam kondisi inilah perlu ada koreksi terhadap dimensi aturan yang mengikat perguruan tinggi, menyangkut standar mutu minimal yang perlu dirumuskan secara bersama. Model pengelolaan yang mengedepankan aspek kualitas lulusan, kualitas dosen dan kualitas kurikulum dan proses pembelajaran yang didukung dengan optimalisasi kualitas sumberdaya manajemen dan dana. Konsep *balanced scorecard* awal mulanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Sehubungan dengan indikator kinerja utama pendidikan tinggi yang saat ini berkembang, maka penulisan makalah ini mengambil salah satu perspektif dalam *balance scorecard* dalam orgaiasi pendidikan tinggi, yaitu perspektif pelanggan. Penekanan perspektif pelanggan dalam organisasi pendidikan tinggi bertujun untuk memberikan pandangan atau wawasan kepada para penyelenggara dan pengelola organisasi pendidikan tinggi mengenai pentingnya memberikan kepuasan bagi pelanggan. Karena maju mundurnya sebuah oragnisasi pendidikan tinggi banyak tergantung pada kepecayaan masyarakat (*public trush*) sebagai pelanggan. Baik masyarakat sebagai pelanggan yang membutuhkan jasa lembaga pendidikan tinggi dalam mendidik para putra putrinya maupun pelanggan yang akan menggunakan para lulusanya. Tulisan ini selanjutnya akan menyoroti ihwal perspektif pelanggan dalam dunia pendidikan, pendidikan tinggi bermutu dalam perspektif pelanggan, dan prinsip Penerapan perspektif pelanggan pada organisasi pendidikan tinggi.

PEMBAHASAN

Perepektif Pelanggan dalam Dunia Pendidikan

Dalam dunia usaha termasuk usaha di bidang pendidikan, pelanggan merupakan sumber daya yang sangat penting, yang merupakan sumber finansial bagi suatu lembaga. Pelanggan adalah orang yang menjadi pembeli produk yang telah dibuat dan dipasarkan oleh sebuah perusahaan atau lembaga. Disisi lain Gasperz dalam Laksana (2008) mengemukakan pengertian pelanggan yang lebih luas yaitu ada tiga:

a) Pelanggan internal (*Internal Customer*), yaitu orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi (*Performance*) pekerjaan atau perusahaan kita.
b) Pelanggan antara (*Intermedieate Customer*) yaitu mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara bukan sebagai pemakai akhir produk itu.
c) Pelanggan Eksternal (*Eksternal Customer*) yaitu pembeli atau pemakai akhir produk itu, yang sering disebutsebut sebagai pelanggan nyata (*Real Customer*).

Berdasar uraian di atas dalam kehidupan sehari hari yang terkait dengan dunia usaha, baik usaha bidang produk maupun usaha di bidang jasa, akan selalu melibatkan layanan atau Jasa (*service*), misalnya usaha perdagangan ekspor impor, jasa transportasi, layanan pemerintah, klinik kesehatan, super market, showroom mobil, sekolah, kampus, lembaga pelatihan, dan lain lain. Oleh karena itu perlu disediakan pelayanan yang datang, pelanggan yang telepon, pelanggan yang mengirimkan email, pelanggan yang menghubungi lewat whatsap layanan pelanggan. Jenis pelayanan yang di sediakan bisa berupa pelayanan informasi produk dan jasa, pelayanan pendaftaran order, pelayanan pengambilan produk, pelayanan pembayaran, pelayanan keluhan pelanggan, pelayanan purna jual.

Lembaga pendidikan memberikan pelayanan pelanggan dalam hal pelayanan informasi jurusan, biaya, persyaratan, pelayanan pendaftaran, pelayanan pembayaran dan penerimaan bukti pembayaran, pelayanan pengambilan bahan dan alat pembelajaran, pelayanan pembelajaran, pelayanan ujian, pelayanan penilaian, pelayanan purna pembelajaran, pelayanan keluhan pelanggan.

Pentingnya pelanggan bagi kehidupan lembaga atau organisasi perusahaan menginspirasi bagi Norton dan Kaplan menjadikan pelanggan sebagai salah satu perspektif pengukuran kinerja perusahaan atau lembaga. Sebagaimana disebutkan dalam bukunya *Balanced Scorecard* (BSC) memiliki empat perspektif dalam pengukurannya, yaitu : prspektif finansial atau keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta proses pengembangan dan pembelajaran.

Organisasi pendidikan tinggi sebagai lembaga yang memberikan layanan dibidang pendidikan jika dilihat dari perspektif finansial dipandang dapat memberikan layanan kepada masyarakat, dan menarik mahasiswa baru sebanyak mungkin. Organisasi pendidikan tinggi jika dilihat dari perspektif pelanggan, yaitu pelanggan jasa pendidikan, yang meliputi mahasiswa, orang

tua, masyarakat pengguna lulusan dan DUDI. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi pendidikan tinggi merujuk pada suatu proses untuk meningkatkan layanan yang diberikan untuk masyarakat serta pihak-pihak lain yang berkepentingan. Perspektif bisnis proses internal dapat terlihat dari program kerja dan juga kegiatan yang dilaksanakan mampu berjalan sesuai dengan harapa dari para pelanggan pendidikan dan pada akhirnya dapat memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas serta bermutu. Para manajer puncak dalam organisasi pendidikan tinggi, selain harus memuaskan pelanggan, mereka juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Tingkatan Loyalitas pelanggan

Oleh karena pelanggan sangat penting dalam menjaga kelangsungan usaha termasuk usaha di bidang pendidikan maka, manajemen lembaga dan semua yang terkait dalam organiasi harus menjaga pelanggan dan menjadikan pelanggan loyal pada perusahaan atau lembaga. Definisi loyalitas menurut Griffin (1995: 4) adalah *"Loyalitas is defined as non random purchase expressed over time by some decision making unit ".* Dari definisi di atas terlihat bahwa loyalitas lebih ditujukan kepada suatu perilaku, yang ditunjukan dengan pembelian rutin, didasarkan pada unit pengambilan keputusan.

Selanjutnya Griffin (1995: 13) mengemukakan keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh perusahaan apabila memiliki konsumen yang loyal antara lain:

1. Mengurangi biaya pemasaran (karena biaya untuk menarik konsumen baru lebih mahal).
2. Mengurangi biaya transaksi (seperti biaya negosiasi kontrak, pemrosesan pesanan, dan lainnya).
3. Mengurangi biaya *turn over* konsumen (karena pergantian konsumen yang lebih sedikit).
4. Meningkatkan penjualan silang, yang akan memperbesar pangsa pasar perusahaan.
5. *Word of Mouth* yang lebih positif, dengan asumsi bahwa konsumen yang loyal juga berarti mereka yang merasa puas.
6. Mengurangi biaya kegagalan (seperti biaya penggantian, dan lain-lain).

Karakteristik Loyalitas Konsumen

Pelanggan atau Konsumen yang loyal merupakan aset tak ternilai bagi perusahaan, karena karakteristik dari konsumen yang loyal menurut Griffin (1995: 31) antara lain:

1. Melakukan pembelian secara teratur
2. Membeli di luar lini produk/jasa
3. Menolak produk lain
4. Menunjukkan kekebalan dari tarikan persaingan (tidak mudah terpengaruh oleh tarikan persaingan produk sejenis lainnya).

Konsumen akan membeli sebuah produk bila komsumen tertarik pada produk, percaya kepada personal penjual, percaya kepada perusahaan. Setelah melakukan pembelian pertama, maka akan merasakan manfaat. Konsumen akan membeli berulang ulang secara teratur bila manfaat yang dirasakan sangat sesuai atau melebihi harapanya, Kemudian konsumen juga akan membeli produk jasa lainya, tidak mau menggunakan produk lain dan tidak tertarik ataupun terpengaruh oleh produk jasa lainya.

Peningkatan Loyalitas Konsumen

Untuk dapat menjadi konsumen yang loyal, seseorang harus melalui beberapa tahapan. Proses ini berlangsung lama, dengan penekanan dan perhatian yang berbeda untuk masing-masing tahap, karena setiap tahap mempunyai kebutuhan yang berbeda. Dengan memperhatikan masing-masing tahap dan memenuhi kebutuhan dalam setiap tahap tersebut, perusahaan memiliki peluang yang lebih besar untuk membentuk calon pembeli menjadi konsumen loyal dan klien perusahaan. Gower (1996:60) menjelaskan bahwa tingkatan loyal terbagi atas enam tingkat seperti yang terungkap di bawah ini

For our purposes, can define six loyalty levels and hese are discussed below:

1. *Suspects—This segmen includes all the buyers of the product/service category in the marketplace. Suspects are either unaware of your organisation`s product or service or have no inclination to purchase it.*
2. *Prospects--- Prospects are potential customers who have some attraction towards your organization but hhave not yet taken to step of doing business with you.*
3. *Customers--- Typically a one-of purchaser of your product (although the category may include some repeat buyers) who has no feeling of loyalty towards your organization.*

4. *Clients Repeat customers who have positive feelings of loyalty towards your organization but who support is passive rather than active, alty towards your organization.*
5. *Advocates--- Clients who actively support your organization by Recomending it to others.*
6. *Partners----A partnership is the strongest form of customer-supplier relationship whice is sustained both parties see it as mutually beneficial.*

Gower (1996) membagi tahapan loyalitas konsumen menjadi enam tahap dari mulai tingkat Suspects hingga tahap Partners. Untuk lebih jelasnya lagi di bawah digambarkan mengenai piramida tentang tahapan loyalitas konsumen.

Kemudian Griffin (2003 : 35) menyatakan bahwa tahapan tahapan pelanggan untuk menjadi loyal adalah:

1. *Suspects*:
   Meliputi semua orang yang mungkin akan membeli barang/jasa perusahaan. Kita menyebutnya sebagai *suspects* karena yakin bahwa meraka akan membeli tetapi belum tahu apapun mengenai perusahaan dan barang/jasa yang ditawarkan.
2. *Prospects*:
   Adalah orang-orang yang memiliki kebutuhan akan produk atau jasa tertentu, dan mempunyai kemampuan untuk membelinya. Para *prospect* ini, meskipun mereka belum melakukan pembelian, mereka telah mengetahui keberadaan perusahaan dan barang/jasa yang ditawarkan, karena seseorang telah merekomendasikan barang/jasa tersebut padanya.
3. *Disqualified Prospects*:
   Yaitu *prospect* yang telah mengetahui keberadaan barang/jasa tertentu, tetapi tidak mempunyai kebutuhan akan barang/jasa tersebut, atau tidak mempunyai kemampuan untuk membeli barang/jasa tersebut.
4. *First Time Customers*:
   Yaitu konsumen yang membeli untuk yang pertama kalinya. Mereka masih menjadi konsumen yang baru.
5. *Repeat Customers* :
   Yaitu konsumen yang telah melakukan pembelian suatu produk sebanyak dua kali atau lebih. Mereka adalah yang melakukan pembelian atas produk yang sama sebanyak dua kali, atau membeli dua macam produk yang berbeda dalam dua kesempatan yang berbeda pula.
6. *Clients:*

Clients membeli semua barang/jasa yang ditawarkan, yang mereka butuhkan. Mereka membeli secara teratur. Hubungan dengan jenis konsumen ini sudah kuat dan berlangsung lama, yang membuat mereka tidak terpengaruh oleh tarikan persaingan produk lain.

7. *Advocates*:
   Seperti layaknya klien*, advocates* membeli seluruh barang/jasa yang ditawarkan yang ia butuhkan, serta melakukan pembelian secara teratur. Sebagai tambahan, mereka mendorong teman-teman mereka yang lain agar membeli barang/jasa tersebut. Ia membicarakan tentang barang/jasa tersebut, melakukan pemasaran untuk perusahaan tersebut dan membawa konsumen untuk perusahaan tersebut.

Perspektif pelanggan dalam dunia penddikan

Dilihat dalam segi organisasi, pelanggan pendidikan dibedakan menjadi dua, yaitu: pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah antar pelaku pendidikan di dalam institusi itu sendiri, misalnya antar guru atau antar dosen, antar karyawan atau antara karyawa dan guru/dosen. Jika mutu jasa pendidikan di dalam antar pelanggan internal buruk, maka akan berpengaruh terhadap mutu jasa pendidikan untuk pelanggan eksternal. Proses pendidikan akan menjadi buruk jika mutu jasa internal pelanggan juga buruk. Namun jika hubungan dan kepuasan pelanggan baik, maka proses pendidikan akan berjalan dengan baik.

Salah satu Tujuan yang terkait dengan perspektif pelanggan adalah menciptakan lulusan yang unggul akademis. Untuk menggapai tujuan tersebut diungkit melalui customer perspective yang di dalamnya memiliki strategi objektif peningkatan kualitas akademik, peningkatan karakter, peningkatan kualitas non akademik, peningkatan kepuasan orangtua peserta didik, peningkatan jumlah peserta didik. Semua strategi objektif pemicu pencapaian *out come* tersebut ditopang oleh finansial perspective dengan peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan. Pemenuhan dan peningkatan target finansial akan dicapai seiring dengan optimalisasi pencapaian jumlah peserta didik. Pemenuhan dan peningkatan target finansial menjadi penopang seluruh perspektif, baik customer, internal, maupun *learning and growth perspective*.

Menurut Gaspersz (2005) dalam penerapan *Balance Scored Card* memiliki ukuran generic tertentu, untuk perspektif pelanggan digunakan ukuran generic, yaitu: kepuasan, *retention*, pasar, dan pangsa rekening. Dari aspek pelanggan, aktivitas pengukuran layanan yang dilakukan berupa penilaian proses pembelajaran yang berisi empat aspek, yaitu : kepribadian, pedagogik, profesional, dan layanan sosial yang diberikan oleh dosen kepada mahasiswa. Pengukuran pelayanan secara kecil dapat terlihat dari: 1) nilai rata-rata indeks kumulatif yang diperoleh mahasiswa, 2) layanan perwalian yang mencakup dua hal, yaitu; ketersediaan waktu dan kualitas layanan dosen dalam memotivasi, 3) layanan bimbingan skripsi yang mencakup aspek; ketersediaan waktu, motivasi dan perhatian, serta kompetensi pembimbing, 4) layanan sarana dan prasarana pendukung, seperti : perpustakaan, laboratorium, dan administrasi yang mencakup aspek : kualitas sarana prasarana, SDM administrasi, dan proses layanan yang diberikan.

Di sisi lain Perspektif pelanggan dalam dunia pendidikan juga dapat berfokus pada tujuan kinerja yang terkait dengan pelanggan dan pasar pendidikan. Dengan kata lain, jika Anda ingin mencapai tujuan keuangan Anda, apa yang sebenarnya Anda butuhkan untuk pelanggan dan pasar Anda?

Contoh hal yang termasuk dalam perspektif ini adalah seperti:

- Layanan dan kepuasan pelanggan seperti wali dan mahasiswa
- Pangsa pasar (seperti, pangsa pasar yang berkembang di segmen atau negara tertentu)
- Peningkatan kesadaran merek (misalnya, meningkatkan interaksi di media sosial)

Berikut ini adalah contoh cara mengoperasionalisasikan strategi menjadi inisiatif strategi, program, Key Performance Indicators (KPI), target sampai menentukan budget dapat dilihat dalam diagram berikut ini :

Tabel 1. *Key Performance Indicators*

Strategi	Inisiatif Strategik	Program	Ukuran hasil (lag Indicator)	Ukuran Pemacu kinerja (Lead Indicators)	Target	Bugget
Meningkatkan Kepercay	Meningkatkan Brand	Melakukan edukasi ke kelompok	% pendapatan dari	Bertambahnya pelanggan baru	15% per tahun	Rp

aan pelanggan	Awareness	komunitas	pelanggan baru			

Mutu Pendidikan Tinggi dalam Perspektif Pelanggan

Pendidikan adalah suatu proses, sehingga selalu terkait dengan kualifikasi mutu. Mutu selalu terkait dengan persepsi *stake holders*, baik itu peserta didik, alumnus, pengguna (*user*), pemerintah dan sebagainya. Oleh karena itu maka suatu pendidikan dinilai bermutu, sangat tergantung pada persepsi *stake holders* terhadap pendidikan tersebut. Apabila sebagian besar *stake holders* mempersepsikan positif terhadap mutu sebuah pendidikan, maka dapat dikatakan pendidikan tersebut bermutu

Di antara banyak definisi tentang mutu, untuk keperluan pengembangan sistem jaminan mutu, dapat mengacu pengertian menurut dari Crosby (1979) dan Salis (1993), bahwa mutu pendidikan tinggi adalah pencapaian tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan yang telah ditetapkan oleh institusi pendidikan tinggi di dalam rencana strategisnya, atau kesesuaian dengan standar yang telah ditentukan. Jaminan mutu adalah keseluruhan aktivitas dalam berbagai bagian dari sistem untuk memastikan bahwa mutu produk atau layanan yang dihasilkan selalu konsisten sesuai dengan yang direncanakan/dijanjikan. Dalam jaminan mutu terkandung proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga seluruh *stakeholders* memperoleh kepuasan.

Barnet (Gaspersz, 2005) menunjukkan, bahwa setidak-tidaknya ada empat pengertian atau konsep tentang hakikat perguruan tinggi:

1) Perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu (*qualified manpower*). Dalam pengertian ini pendidikan tinggi merupakan suatu proses dan mahasiswa dianggap sebagai keluaran (*output*) yang mempunyai nilai atau harga (*value*) dalam pasaran kerja, dan keberhasilan itu diukur dengan tingkat penyerapan lulusan dalam masyarakat (*employment rate*) dan kadang-kadang diukur juga dengan tingkat penghasilan yang mereka peroleh dalam karirnya.
2) Perguruan tinggi sebagai lembaga pelatihan bagi karier peneliti. Mutu perguruan tinggi ditentukan oleh penampilan/prestasi penelitian anggota staf. Ukuran masukan dan keluaran dihitung dengan jumlah staf yang mendapat hadiah/penghargaan dari hasil penelitiannya (baik di tingkat nasional maupun di tingkat internasional), atau jumlah dana yang diterima oleh staf dan/atau oleh lembaganya untuk kegiatan

penelitian, ataupun jumlah publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam majalah ilmiah yang diakui oleh pakar sejawat (*peer group*).

3) Perguruan tinggi sebagai organisasi pengelola pendidikan yang efisien. Dalam pengertian ini perguruan tinggi dianggap baik jika dengan sumber daya dan dana yang tersedia, jumlah mahasiswa yang lewat proses pendidikannya (*throughput*) semakin besar.
4) Perguruan tinggi sebagai upaya memperluas dan mempertinggi pengkayaan kehidupan. pertumbuhan jumlah mahasiswa dan variasi jenis program yang ditawarkan. Rasio mahasiswa-dosen yang besar dan satuan biaya pendidikan setiap mahasiswa yang rendah juga dipandang sebagai ukuran keberhasilan perguruan tinggi.

Pemerintah melalui Permendikbud No. 3 tahun 2020 telah merumuskan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) yang bertujuan untuk menjamin pencapaian tujuan pendidikan tinggi yang berperan strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi, menjamin agar pembelajaran pada program studi, mendorong agar perguruan tinggi mencapai mutu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat melampaui kriteria yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Standar nasional pendidikan tinggi yang dimaksud terdiri atas; a. standar kompetensi lulusan; b. standar isi pembelajaran; c. standar proses Pembelajaran; d. standar penilaian pendidikan Pembelajaran; e. standar Dosen dan Tenaga Kependidikan; f. standar sarana dan prasarana Pembelajaran; g. standar pengelolaan; dan h. standar pembiayaan Pembelajaran.

Agar pendidikan dan pengajaran dapat berjalan dengan sebaik-baiknya, maka program tudi yang tersedia seyogyanya harus sesuai dengan minat masyarakat, selaras dengan tuntutan jaman, calon mahasiswanya haruslah baik, tenaga pengajarnya berbobot, proses pendidikannya harus dapat berjalan dengan baik, serta sarana dan prasarananya harus memadai. Untuk itu ada beberapa hal yang harus diperhatikan sehubungan dengan strategi peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi antara lain:

1) Mahasiswa Sebagai *Input*

Untuk dapat menghasilkan produk yang baik, maka harus menanam bibit-bibit yang baik. Untuk mendapatkan bibit yang baik perlu seleksi yang baik pula. Kendalanya yang dihadapi di hampir perguruan tinggi dalam mendapatkan calon mahasiswa baru yang mempunyai kualitas baik adalah terbentur dengan beberapa faktor misalnya dengan motto Universitas : *Biaya*

Terjangkau Mutu Terjamin, yang harus tetap dilaksanakan. Sejarah pendirian suatu perguruan tinggi swasta adalah untuk menampung calon mahasiswa yang tidak bisa diterima di PTN, serta target penerimaan mahasiswa baru sebanyak-banyaknya. Dengan demikian sistem seleksi yang belum mempertimbangkan segi mutu calon mahasiswa yang sesungguhnya, karena standar kelulusan untuk bisa diterima di suatu fakultas belum begitu ketat dilakukan.

Penerapan seleksi yang mengedepankan mutu dan target penerimaan mahasiswa baru sebanyak-banyaknya masih menjadi pertimbangan yang belum bisa dilaksanakan. Satu sisi penting untuk menerima calon mahasiswa yang bermutu, tetapi dari sisi yang laia dihadapkan pada target minimal; yang juga sulit untuk menentukan jumlah minimalnya. Dengan mendapatkan jumlah mahasiswa yang memadai, maka perguruan tinggi itu akan memiliki dukungan dana yang kuat; karenanya cenderung menerima jumlah mahasiswa sebanyak-banyaknya. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, dari calon mahasiswa harus betul-betul dapat dijaring dengan seleksi yang ketat supaya calon mahasiswa yang diterima itu mempunyai standar kualitas yang baik karena bagaimanapun mahasiswa tidak lepas dari tanggung jawab terhadap perkembangan sebuah perguruan tinggi.

Disamping itu tingkat kedisiplinan mahasiswa perlu ditingkatkan, karena melalui disiplin yang tinggi ini mahasiswa benar-benar dapat mandiri dan bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri dan ilmu pengetahuan yang diterimanya. Untuk menambah mutu serta kemampuan mahasiswa semasih dia mengikuti perkuliahan di perguruan tinggi, maka perlu ditambah dengan kemampuan berorganisasi, sebab di dalam organisasi ini akan mampu mengembangkan potensi pribadi bagi mahasiswa dan menambah pengalaman guna menunjang ilmu pengetahuan yang diterimanya.

2) Dosen Sebagai Pendidik dan Pengajar.

Dosen harus mempunyai kualifikasi yang diperlukan bagi penyampain ilmunya kepada mahasiswa. Dengan tenaga dosen yang berkompeten dan berkualitas akan memudahkan penyampaian ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga apa yang disampaikan kepada mahasiswa dapat diterima dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan mahasiswa dengan kajian bidang ilmu yang dipilihnya. Kaitannya dengan kualifikasi ini, seorang dosen senantiasa minimal telah mendapat penyetaraan jabatan fungsional dari Departemen pendidikan Nasioanal, dengan jabatan Asisten Ahli. Semaikin

tinggi jabatan fungsional dosen ini menunjukkan tingkat kualifikasi sesorang, baik dari aspek prestasi ataupun prestisenya.

Disamping itu dosen juga harus mempunyai disiplin yang tinggi, juga mempunyai rasa tanggung jawab terhadap ilmu yang diberikan kepada mahasiswa. Bagaimana mungkin dapat meningkatkan mutu pendidikan apabila dosen hanya memberikan kuliah 3-4 kali pertemuan dalam setiap semesternya. Jadi dosen harus mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap anak didiknya agar tidak hanya memberikan kuliah secara asal-asalan.

Tanpa ada upaya untuk meningkatkan kualitas dosen yang ada sekarang, perubahan-perubahan mendasar pada kurikulum dan metode belajar mengajar akan timpang dan bisa jadi kurang efektif. Peningkatan kualitas dosen perlu dimulai dari sistem perekrut, peningkatan kemampuan dosen, sistem penilaian terhadap kemampuan dan kinerja dosen, serta sistem peningkatan karirnya. Tentu saja upaya peningkatan kualitas dosen perlu disertai dengan peningkatan kesejahteraannya.

Kemampuan dosen meliputi kemampuan dalam ilmu pengetahuan yang akan diajarkan dan teknik dalam memberikan pengajaran. Hal ini berarti peningkatan kemampuan dosen perlu dilakukan dari dua aspek yaitu peningkatan ilmu pengetahuan di bidangnya, dan kemampuan atau ketrampilan dalam mengajar; yakni menggunakan metode pembelajaran secara tepat.

Disamping itu juga dapat dilihat dari klasifikasi pendidikan (S2/S3) dan jenjang jabatan akademiknya. Pengelolaan mutu dosen dapat dilakukan melalui peningkatan pendidikan ke strata yang lebih tinggi di PTN maupun PTS terbaik di dalam maupun diluar negeri secara bertahap dan berencana. Masalah mendasar yang biasa dihadapi dosen di dalam melanjutkan pendidikan ke S2 atau ke S3 menyangkut biaya pendidikan dan relevansi disiplin ilmu. Pengelola pendidikan senantiasa lebih peduli dengan peningkatan kualitas dosen ini, dengan memberikan dukungan dana yang memadai di dalam anggaran pendapatan dan belanja Unversitas.

Disamping itu juga dapat dilakukan melalui meningkatkan kegiatan-kegiatan seminar (lokal, regional dan nasional), simposium, diskusi, serta penataran-penataran dan lokakarya, baik di fakultas dan universitas sendiri, maupun di perguruan tinggi terkemuka di tanah air. Meningkatkan kegiatan kerjasama dengan dinas-dinas, dunia usaha dan dunia industri dalam kaitannya dengan program keterkaitan dan kesepadanan sebagai penambah wawasan dan cara berpikir serta ketrampilan bagi dosen.

Dengan adanya keterkaitan secara sinergi antara pemerintah, perguruan tinggi dan dunia usaha/industri; maka ketimpangan mutu lulusan perguruan tinggi merupakan tanggung jawab bersama; yang sama-sama harus dipikul. pemerintah memberikan fungsi pembinaan dan pengaturan, dunia usaha/industri menyerap lulusan dan perguruan tinggi menyiapkan lulusannya dengan standasisai mutu guna mengisi dunia kerja itu

3) Sarana dan Prasarana*.*

Untuk menghasilkan kualitas tenaga lulusan perguruan tinggi, maka harus bekerja sama dengan pihak dunia usaha/industri sebagai penyerap dan pemakai tenaga lulusan perguruan tinggi Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan unsur mahasiswa, alumni dan perusahaan-perusahaan yang mewakili dunia usaha, untuk memberikan masukan yang berguna untuk menghasilkan lulusan perguruan tinggi yang diharapkan mampu berkiprah di era globalisasi. Untuk itu, maka perlu perbaikan terhadap kurikulum dengan menambahkan program-program baru seperti: penguasaan bahasa internasional, teknologi komputer, program magang dan etika.

Laboratorium sebagai ajang latih dan praktek mahasiswa perlu dilengkapi dengan fasilitas yang cukup serta program pelatihannya harus disesuaikan dengan perkembangan dunia industri dan jasa. Sedangkan perpustakaan sebagai jantungnya perguruan tinggi perlu diperkaya dan dilengkapi dengan berbagai jurnal dan literatrur yang terbaru. Sarana komputerisasi dan perangkat yang lengkap memungkinkan mahasiswa dapat melakukan interaksi secara global; termasuk menggali pengetahuan lewal internet.

Demikian pula gedung atau ruang perkuliahan serta perlengkapannya sebagai penunjang proses pendidikan dan pengajaran sangat perlu mendapat perhatian dari segi kebersihan, keindahan serta kenyamanannya.

Prinsip Penerapan Perspektif Pada Organisasi Perguruan Tinggi

Organisasi Pendidikan merupakan wadah atau tempat dalam melakukan kegiatan pendidikan. Organisasi pendidikan disebut juga dengan Lembaga Pendidikan. Dalam jenjang pendidikan tinggi, organisasi pendidikan dapat berupa Universitas, Sekolah Tinggi, Institut, Politeknik, dan Akademi. Pengembangan sebuah organisasi pendidikan tinggi membutuhkan sebuah metode pengukuran kinerja yang tepat, salah satu metode yang dapat dipakai adalah *Balanced Scorecard* (BSC).

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pada awalnya digunakan untuk pengukuran kinerja perusahaan profit. Namun pada perkembangannya

konsep *Balanced Scorecard* (BSC) ini dapat juga digunakan untuk mengkomunikasikan strategi baru dan menyelaraskan strategi tersebut dengan organisasi. Seiring berjalannya waktu konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dapat juga diimplementasikan dalam organisasi non profit, seperti lembaga pendidikan. Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) diterapkan dalam organisasi pendidikan dengan modifikasi jenis perspektifnya dan juga jenis ukuran untuk evaluasi kinerja yang digunakan. Namun meskipun adanya modifiaksi tersebut, elemen utama dalam *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu visi dan misi tetap diperhatikan.

Balanced Scorecard (BSC) memiliki empat perspektif dalam pengukurannya, yaitu : prspektif finansial atau keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta proses pengembangan dan pembelajaran. Organisasi pendidikan tinggi sebagai lembaga yang memberikan layanan dibidang pendidikan jika dilihat dari perspektif finansial dipandang dapat memberikan layanan kepada masyarakat, dan menarik mahasiswa baru sebanyak mungkin. Organisasi pendidikan tinggi jika dilihat dari perspektif pelanggan, yaitu pelanggan jasa pendidikan, yang meliputi mahasiswa, orang tua, masyarakat pengguna lulusan dan DUDI. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi pendidikan tinggi merujuk pada suatu proses untuk meningkatkan layanan yang diberikan untuk masyarakat serta pihak-pihak lain yang berkepentingan. Perspektif bisnis proses internal dapat terlihat dari program kerja dan juga kegiatan yang dilaksanakan mampu berjalan sesuai dengan harapa dari para pelanggan pendidikan dan pada akhirnya dapat memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas serta bermutu. Para manajer puncak dalam organisasi pendidikan tinggi, selain harus memuaskan pelanggan, mereka juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Pengukuran kinerja lembaga melalui empat perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* (BSC) ini ditinjau dari segi internal dan ekstenal lembaga, maka perspektif proses bisnis internal serta pespektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam aspek internal lembaga, sedangkan perspektif keuangan dan pelanggan merupakan aspek eksternal lembaga. Melalui pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) ini diharapkan organisasi pendidikan tinggi dapat melakukan perbaikan pada aspek yang dinilai memiliki kekurangan serta pengembangan pada kegiatan yang telah baik, sehingga dapat menjadikan organisasi pendidikan tinggi tersebut lebih berkualitas dan bermutu. Pengukuran ini diharapkan

dapat memberikan solusi bagi permasalahan serta kekurangan yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Dally (2010) dalam konsep *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, terdapat beberapa komponen utama, yaitu:

1. Visi, misi, *value*, dan tujuan organisasi.

Menurut Yuwono (2002) bahwa visi adalah gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi di masa datang yang akan menajamkan strategi organisasi.

Menurut Luis dan Biromo (2008) bahwa dalam menentukan sebuah visi terdapat beberapa atribut yang harus dimiliki agar visi tersebut menjadi efektif, yaitu:

a. *Imaginable,* artinya orang lain bisa membayangkan masa depan organisasi akan menjadi seperti apa.
b. *Desireable,* artinya dapat memberikan kesenangan dan kenyamanan jangka panjang untuk *shareholder* dan *stakeholder*.
c. *Feasible,* artinya masuk akal untuk mampu mencapai tujuan.
d. *Focus*, artinya memberikan panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan.
e. *Fleksible,* artinya terbuka kemungkinan untuk perubahan sepanjang masih selaras dengan lingkup visi yang ada.
f. *Communicable,* artinya mudah dikomunikasikan dan dijelaskan dalam hitungan menit.

2. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Analisis lingkungan internal organisasi bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya yang dimiliki organisasi. Analisis ini merupakan suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji pemasaran, penelitian dan pengembangan, produksi, sumber daya manusia, serta faktor keuangan dan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing unit organisasi tersebut untuk memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman yang ada.

3. Pilihan strategi yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.

Strategi menurut Gaspersz (2005) adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari satu titik referensi ke titik referensi lainnya. Strategi merupakan sekumpulan tindakan terintegrasi yang konsisten dengan visi jangka panjang organisasi yang memberikan nilai kepada pelanggan untuk mencapai keunggulan hasil yang berkelanjutan.

Strategi dikembangkan pada level tingkat atas dalam sebuah organisasi, namun dilaksanakan oleh tingkat bawah.

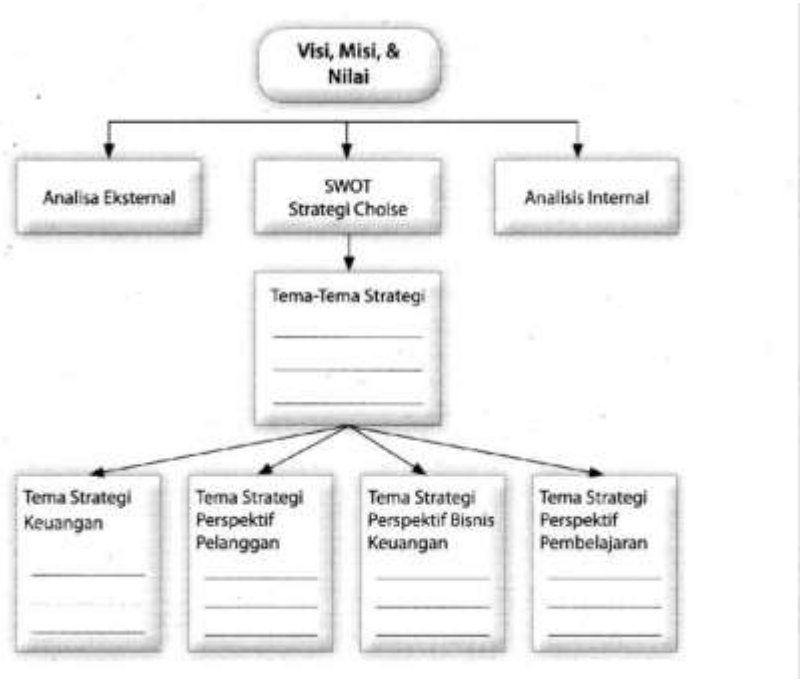
4. Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian yang dipilih.

Setiap organisasi memiliki struktur yang berbeda-beda. Strukur organisasi menegaskan fungsi dan tugas dari setiap bagian dalam organisasi, agar terlihat dengan jelas pembagian tugas serta kewenangan pada setiap orang. Untuk memonitor setiap pekerjaan agar berjalan dengan baik diperlukan suatu sistem pengendalikan

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan dalam mengelola suatu oraganisasi. Penerapan pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan suatu aktivitas dalam organisasi agar berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen merupakan proses di mana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Berikut ini adalah skema implementasi *Balanced Scorecard:*

Gambar 1. *Balanced Scorecard* Diintegrasikan dengan Manajemen Strategis



Sumber: LAN-RI, 2008

Menurut Yuwono (2002) langkah dalam menyusun *Balanced Scorecard* (BSC) dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. Membangun konsensus atas pentingnya perubahan manajemen.
   Tujuan tahap ini adalah agar *balanced scorecard* dipandang sebagai sarana manajemen yang akan mengubah sistem dan proses manajemen secara mendasar demi tercapainya tujuan dari organisasi pendidikan .
2. Pembentukan tim proyek.
   Tim harus terdiri dari para manajemen level atas yang memahami keseluruhan permasalahan dan kebutuhan organisasi yang dipimpinnya. Masukan dan saran dari para manajer level atas ini akan sangat berguna bagi pengembangan organisasi pendidikan.
3. Mendefinisikan peran organisasi.
   Tujuan tahap ini adalah untuk mengembangkan sebuah dasar dalam menyusun konsensus berbagai karakteristik dan persyaratan untuk sampai pada definisi yang jelas tentang posisi dan peran organisasi saat ini.
4. Menentukan unit organisasi.
   Tim pengembang *balanced scorecard*, sejak awal dan secara hati-hati harus mempertimbangkan jangkauan aktivitas dan unit organisasi yang akan dicakup oleh *balanced scorecard*. Pengukuran dengan menggunakan konsep ini dapat dilakukan untuk keseluruhan organisasi atau hanya sebagian unit saja.
5. Mengevaluasi sistem pengukuran yang ada.
   Menurut Kaplan dan Norton (1993) bahwa pada umumnya sebagian besar organisasi tidak memiliki satu set tolok ukur yang seimbang *(balanced)*, mereka terlalu terfokus pada tolok ukur keuangan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan dan pegawai maupun pertumbuhan. Berjalannya suatu organisasi tidak hanya terfokus pada keuntungan finansial saja, namun keseluruhan tujuan yang mencakup pelanggan, proses bisnis internal, dan juga pengembangan organisasi harus diperhatikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Masing-masing tujuan dan juga perspektif memiliki tolak ukur sebagai alat ukur pencapaiannya.
6. Merumuskan Visi, Misi, danValue.
   Menurut Gaspersz (2005) bahwa visi adalah pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa yang akan datang. Misi, merupakan usaha organissi agar berada pada nilai-nilai dan keinginan stakehoder yang meliputi: produk, jasa, pelanggan,

pasar, dan keseluruhan kekuatan lembaga. Value merupakan serangkaian pernyataan yang berfungsi sebagai kode etik untuk menjalankan organisasi, terutama dalam menguji setiap pengambilan keputusan dan pilihan di masa datang. Visi dan misi memegang peran utama dalam pengukran kinerja. Segala sesuatu yang dikerjakan oleh anggota organisasi mengarah pada satu tujuan jangka panjang, yaitu visi dan langkah untuk menuju tujuan tersebut yang tergambar dalam misi. Perumusan visi, misi, dan value sangat penting dilakukan sebagai panduan arah berjalannya organisasi.

7. Merumuskan Perspektif.
   Untuk membangun *balanced scorecard* perlu ditetapkan perspektif yang akan dikaji. Terdapat empat persepktif secara umum, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Jika perspektif ini dirasa belum memadahi, dimungkinkan pula untuk menambah perspektif lain. Pilihan perspektif harus diatur terutama oleh logika usaha, dengan hubungan timbal balik yang jelas antarperspektif yang berbeda-beda.
8. Merinci visi berdasarkan masing-masing perspektif dan merumuskan seluruh tujuan strategis.
   Model *balanced scorecard* merupakan suatu alat untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi suatu organisasi. Model tersebut harus dilihat sebagai suatu instrumen untuk menerjemahkan visi dan strategi yang abstrak ke dalam toluk ukur dan sasaran yang spesifik. Dengan kata lain, *balanced scorecard* yang dirumuskan dengan baik merupakan presentasi strategi organisasi. Tujuan langkah ini adalah untuk menerjemahkan visi ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun. Dengan demikian akan tercapai keseimbangan menyeluruh dan ini merupakan ciri unik dari *balanced scorecard*.
9. Identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan.
   Organisasi harus menentukan faktor-faktor apa saja yang paling penting bagi kesuksesan, lalu menyusun prioritasnya. Faktor-faktor kunci keberhasilan digunakan untuk menjawab apa yang ingin dilakukan oleh organisasi untuk membedakannya dengan para pesaing.
10. Mengembangkan tolok ukur, identifikasi sebab dan akibat, dan menyusun keseimbangan.
    Langkah ini mengembangkan tolok ukur kunci yang relevan bagi pemakaian akhir kerja. Tantangan terbesar pada proses ini adalah

menemukan hubungan sebab akibat yang jelas dan menciptakan kesimbangan di antara berbagai tolok ukur dalam persepektif yang dipilih.

11. Mengembangkan *top level scorecard.*

    Pada langkah ini *scorecard* tingkat tinggi dijabarkan kedalam sebuah presentasi untuk mendapatkan persetujuan dan juga masukan dari seluruh pihak terkait.

12. Merinci tolok ukur.

    Tolok ukur yang digunakan harus menyesuaikan dengan target yang telah ditetapkan. Jika tidak terdapat tolok ukur yang sesuai maka kinerja tidak dapat diukur. Satu target tujuan dapat memiliki beberapa tolok ukur.

13. Merumuskan tujuan.

    Menurut Gaspersz (2005) bahwa tujuan merupakan hal-hal apa yang secara spesifik harus dikerjakan untuk melaksanakan strategi. Perumusan tujuan harus memiliki unsur SMART, yaitu : *Specific* (spesifik) , *Measurable* (dapat diukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Result Oriented* (berorientasi pada hasil), *dan Time Bound* (batas waktu pencapaian).

14. Mengembangkan rencana tindakan.

    Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan, perlu dilakukan pengembangan langkah kerja yang akan diambil. Rencana tindakan ini harus mencakup orang atau anggota yang bertanggungjawab dan perlu disusun jadwal, baik untuk kegiatan maupun laporan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) terdapat tiga prinsip dalam membangun konsep *balanced scorecard*, yaitu:

1. Hubungan sebab akibat.

Sebuah konsep *balanced scorecard* yang disusun seharusnya dapat menjelaskan strategi organisasi melalui urutan hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) di antara berbagai tujuan dan ukuran di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Hubungan tersebut digambarkan dalam sebuah peta yang disebut strategy map atau peta strategi.

2. Faktor pendorong kinerja.

Balanced scorecard menggunakan ukuran generik yaitu indikator *lag* yang diturunkan dari outcome ukuran umum dan indikator *lead* sebagai pendorong kinerja. Sebuah balanced scorecard yang baik seharusnya memiliki bauran dari ukuran outcome dan ukuran pendorong kinerja. Ukuran outcome

tanpa ukuran pendorong kinerja tidak mengkomunikasikan bagaimana outcome diperoleh. Sebaliknya, ukuran pendorong kinerja tanpa ukuran outcome dapat membuat organisasi hanya mencapai perbaikan operasi yang bersifat jangka pendek.

3. Keterkaitan dengan masalah keuangan.

Hubungan sebab akibat dari seluruh ukuran dalam balanced scorecard seharusnya terkait dengan sasaran keuangan yang merupakan tujuan puncak/utama dari organisasi sektor privat yang mencari laba.

Prinsip Perspektif Pelanggan

Menurut Supriyanto (1999) bahwa pendidikan telah didefinisikan sebagai penyedia jasa, yang meliputi biaya pendidikan, penilaian dan bimbingan bagi peserta didik, orang tua peserta didik, dan para pendukung. Organisasi pendidikan tinggi mempunyai kelompok pelanggan yang harus dilayani dengan pelayanan jasa yang bermutu. Perhatian terhadap mutu harus tergambar dalam tiga wilayah utama (*three main areas*) pendidikan, yakni: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian pada masyarakat. Terdapat dua factor yang perlu mendapat perhatian dalam pengembangan manajemen kinerja perguruan tinggi pada ketiga wilayah utama tersebut yakni, faktor proses dan faktor sumber daya manusia. Faktor proses berkaitan dengan perancangan proses, sistem (termasuk teknologi informasi), budaya kerja struktur, system pengendalian, proses penyusunan perencanaan, penganggaran dan produktivitas. Sedang faktor sumber daya manusia mencakup permasalahan yang memuat dimensi sosial dan psikologi, interaksi dan interelasi, motivasi, keterampilan, gaya, penghargaan, dan imbalan. Seluruh factor tersebut memerlukan sebuah pengukuran untuk keberhasilan pemenuhan target dan pencapaian tujuan. *Balance Scoredcard* (BSC) dianggap mampu mengukur kinerja organisasi pendidikan dari berbagai perspektif. Salah satu perspektif dalam konsep *Balance Scoredcard* (BSC) yaitu pespektif pelanggan.

Supriyanto (1999) mengklasifikasi pelanggan dalam bidang pendidikan dalam tiga kelompok, yaitu: pelanggan primer, sekunder, dan tensier. Pelanggan primer adalah mereka yang langsung menerima jasa pendidikan tersebut yaitu peserta didik. Pelanggan sekunder adalah mereka yang mendukung pendidikan seperti orang tua dan pemerintah. Pelanggan tersier adalah mereka yang secara tidak langsung memiliki andil, tetapi memiliki peranan penting dalam pendidikan (selaku pemegang kebijakan) seperti pegawai, pemerintah, dan masyarakat. Adanya perbedaan pelanggan ini maka

diperlukan suatu perhatian khusus dari organisasi pendidikan terhadap keinginan pelanggannya. Hal ini penting untuk mengembangkan mekanisme pelayanan pendidikan yang diberikan. Jika perhatian khusus terhadap perbedaan yang diabaikan oleh lembaga pendidikan, maka akan berdampak pada kehilangan pelanggan potensial.

Dilihat dalam segi organisasi, pelanggan pendidikan dibedakan menjadi dua, yaitu: pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah antar pelaku pendidikan di dalam institusi itu sendiri, misalnya antar guru atau antar dosen, antar karyawan atau antara karyawa dan guru/dosen. Jika mutu jasa pendidikan di dalam antar pelanggan internal buruk, maka akan berpengaruh terhadap mutu jasa pendidikan untuk pelanggan eksternal. Proses pendidikan akan menjadi buruk jika mutu jasa internal pelanggan juga buruk. Namun jika hubungan dan kepuasan pelanggan baik, maka proses pendidikan akan berjalan dengan baik.

Tujuan yang terkait dengan perspektif pelanggan adalah menciptakan lulusan yang unggul akademis. Untuk menggapai tujuan tersebut diungkit melalui customer perspective yang di dalamnya memiliki strategi objektif peningkatan kualitas akademik, peningkatan karakter, peningkatan kualitas non akademik, peningkatan kepuasan orangtua peserta didik, peningkatan jumlah peserta didik. Semua strategi objektif pemicu pencapaian *out come* tersebut ditopang oleh finansial perspective dengan peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan. Pemenuhan dan peningkatan target finansial akan dicapai seiring dengan optimalisasi pencapaian jumlah peserta didik. Pemenuhan dan peningkatan target finansial menjadi penopang seluruh perspektif, baik customer, internal, maupun *learning and growth perspective*.

Menurut Gaspersz (2005) dalam penerapan *Balance Scored Card* memiliki ukuran generic tertentu, untuk perspektif pelanggan digunakan ukuran generic, yaitu: kepuasan, *retention*, pasar, dan pangsa rekening. Dari aspek pelanggan, aktivitas pengukuran layanan yang dilakukan berupa penilaian proses pembelajaran yang berisi empat aspek, yaitu : kepribadian, pedagogik, profesional, dan layanan sosial yang diberikan oleh dosen kepada mahasiswa. Pengukuran pelayanan secara kecil dapat terlihat dari: 1) nilai rata-rata indeks kumulatif yang diperoleh mahasiswa, 2) layanan perwalian yang mencakup dua hal, yaitu; ketersediaan waktu dan kualitas layanan dosen dalam memotivasi, 3) layanan bimbingan skripsi yang mencakup aspek; ketersediaan waktu, motivasi dan perhatian, serta kompetensi pembimbing, 4) layanan sarana dan prasarana pendukung, seperti : perpustakaan, laboratorium, dan

administrasi yang mencakup aspek : kualitas sarana prasarana, SDM administrasi, dan proses layanan yang diberikan.

Menurut Gaspersz (2005) bahwa elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu identifikasi kebutuhan pelanggan perlu untuk dilakukan. Identifikasi kebutuhan pelanggan dapat dilakukan dengan melihat karakteristik berikut ini:

1. Pertimbangan geografi, meliputi : domisili, populasi, dan sumber daya lingkungan sekitar.
2. Aktivitas umum pelanggan, meliputi : bisnisi, industry, atau pemerintah.
3. Posisi atau tanggung jawab pelanggan, meliputi : pelajar, karyawan, atau pejabat pemerintah.
4. Karakteristik pribadi pelanggan, meliputi: usia, gender, tingkat pendidikan, dan pendapatan.

Kunci utama untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan adalah komunikasi secara terus-menerus antar pegawai yang saling terkait dan tergantung satu sama lain sebagai individu dan antar departemen yang saling tergantung sebagai suatu unit. Komunikasi tersebut setiap pihak menyampaikan kebutuhannya kepada pihak lain, sehingga terjadi saling pengertian dan kerja sama antarindividu maupun antardepartemen dalam organisasi. Komunikasi secara berkesinambungan dengan pelanggan eksternal juga sangat penting dalam pasar kompetitif. Strategi yang tepat dalam rangka pembentukan fokus pada pelanggan adalah dengan jalan membentuk mekanisme efektif untuk memudahkan komunikasi dan kemudian melaksanakannya. Salah satu alasan perlunya komunikasi secara terus-menerus adalah bahwa kebutuhan pelanggan selalu berubah sepanjang waktu dan bahkan perubahannya dapat berlangsung cepat.

Whitely dalam Goetsch dan Davis (1994) mengemukakan karakteristik organisasi yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan, yaitu:

1. Visi, komitmen, dan suasana.

   Manajemen menunjukkan bahwa pelanggan itu penting bagi organisasi. Organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan, dan kebutuhan pelanggan lebih diutamakan dari kebutuhan internal organisasi. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen itu adalah menjadikan fokus pada pelanggan sebagai faktor utama dalam pertimbangan kenaikan pangkat (promosi) dan kompensasi.
2. Penjajaran dengan pelanggan.

   Organisasi yang bersifat *customer driven* (menyesuaikan dengan perubahan selera pelanggan) menyejajarkan dirinya dengan para pelanggan. Hal ini

tercermin dalam beberapa hal, yaitu a) pelanggan berperan sebagai penasihat dalam penjualan barang dan pelayanan, b) pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih daripada yang dapat diberikan, c) pegawai memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan, dan d) masukan dan umpan balik dari pelanggan dimasukkan dalam proses pengembangan produk/pelayanan.

3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.
   Organisasi yang bersifat *customer driven* selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya. Hal ini tercermin dalam hal, yaitu a) keluhan pelanggan dipantau dan dianalisa, b) selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan, dan c) organisasi berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi pelanggan.
4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan.
   Organisasi yang bersifat *customer driven* tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkan dalam rangka melakukan perbaikan. Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal, yaitu a) semua pegawai memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas, b) pegawai pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan, c) pegawai mengetahui siapa yang menjadi pelanggan sesungguhnya, d) organisasi memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan realistis kepada para pelanggan, prinsip dasarnya ialah janjikan apa yang bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari yang dijanjikan, dan e) pegawai dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.
5. Mendekati para pelanggan.
   Mendekati pelanggan berarti melakukan hal sebagai berikut: a) memudahkan pelanggan untuk menjalankan bisnis, b) berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan, dan c) memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhannya, misalnya melalui telepon, surat, dan datang langsung.
6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan pegawai.
   Pegawai diperlukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini berati setiap pegawai memahami produk/jasa yang mereka tawarkan dan kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan

produk/jasa tersebut. Ini juga berarti bahwa pegawai diberi sumber daya dan dukungan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus-menerus.
   Organisasi yang bersifat *customer driven* melakukan setiap tindakan yang diperlukan untuk secara terus-menerus memperbaiki produk/jasa dan proses yang menghasilkan produk/jasa tersebut. Pendekatan ini diwujudkan dalam hal, yaitu a) kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama, b) praktik-praktik terbaik yang berkaitan dengan bidang pendidikan dipelajari dan dilaksanakan, c) waktu siklus riset dan pengembangan secara terus-menerus dikurangi, d) setiap masalah diatasi dengan segera, dan e) investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.

Ketujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dan membentuk fokus pada pelanggan.

Menurut Gaspersz (2005) berikut adalah langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam lingkup perspektif pelanggan untuk meningkatkan nilai bagi para pelanggan:

1. Identifikasi kebutuhan pelanggan
2. Identifikasi pasar dan melakukan uji produk
3. Peluncuran produk akhir ke target pasar
4. Pemasaran dan penjualan produk
5. Pendistribusian produk ke pelanggan
6. Pelayanan purna jual
7. Pemenuhan kebutuhan pelanggan
8. Peningkatan kepuasan pelanggan terus menerus.

Peters dalam Tjiptono dan Diana (2003) menyimpulkan sepuluh kunci dalam pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu:

1. Frekuensi, setiap organisasi perlu melakukan *survey* formal mengenai kepuasan pelanggannya paling sedikit setiap 60 sampai dengan 90 hari sekali. Di samping itu juga perlu diadakan *survey* informal paling sedikit setiap bulan sekali,
2. Format, sebaiknya yang melakukan *survey* formal adalah pihak ketiga di luar organisasi. Hasil yang diperoleh harus disampaikan kepada semua pihak dalam organisasi. Setiap keluhan dari pelanggan juga harus diketahui oleh semua jajaran organisasi, baik manajemen maupun pegawai,

3. Isi (*content*), sebaiknya pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan-pertanyaan standar yang dikuantitatifkan,
4. Desain isi, organisasi perlu melakukan pendekatan sistematis dalam memperhatikan setiap pandangan yang ada. Tidak ada satu pun ukuran atau instrumen *survey* yang paling baik untuk segala kondisi. Oleh karena itu diperlukan pula koordinasi dan *cross checking* terhadap berbagai ukuran yang ada,
5. Melibatkan setiap orang, *focus grup* informal harus melibatkan semua fungsi dan level dalam organisasi. Dengan demikian mereka yang mengunjungi pelanggan haruslah terdiri dari semua fungsi, semua level (dari pegawai *front line* sampai dengan manajemen puncak). Demikian pula halnya dengan pemasok, grosir (*wholesaler*), dan anggota saluran distribusi lainnya harus berpartisipasi, baik secara formal maupun informal,
6. Mengukur kepuasan setiap orang, organisasi harus mengukur kepuasan semua pihak, baik pelanggan langsung maupun pelanggan tak langsung, yaitu pemakai akhir dan setiap anggota saluran distribusi,
7. Kombinasi berbagai ukuran, ukuran yang digunakan harus dibatasi pada skor kuantitatif gabungan terhadap a) beberapa individu, misalnya pegawai bagian laboratorium, b) kelompok (tim pengiriman atau pusat reservasi), c) fasilitas (kantor tata usaha, laboratorium), dan d) divisi (bagian kurikulum, peserta didik),
8. Hubungan dengan kompensasi dan *reward* lainnya, hasil pengukuran kepuasan pelanggan harus dikaitkan dengan sistem kompensasi dan *reward* lainnya. Misalnya dijadikan variabel utama dalam penentuan kompensasi insentif dalam penjualan,
9. Penggunaan ukuran secara simbolik, ukuran kepuasan pelanggan yang digunakan perlu dipasang dan ditempatkan di setiap bagian organisasi,
10. Bentuk pengukuran lainnya, setiap deskripsi kerja harus mencakup pula deskripsi kualitatif mengenai hubungan pegawai yang bersangkutan dengan pelanggan, dan setiap evaluasi kinerja harus mencakup penilaian terhadap sejauh mana seorang karyawan memiliki *customer orientation*.

Gaspersz (2005) menjelaskan bahwa pengukuran saja tidak cukup. Harus ada pengendali perubahan perilaku dalam organisasi untuk melaksanakan strategi, melalui target kinerja. Penentuan target kinerja dapat memperhatikan hal tersebut : realistis, dapat dipahami semua orang, dapat diukur, dapat dicapai melalui program dan kegiatan, dan memperhatikan aspek kemampuan SDM. Target kinerja dapat terwujud melalui indicator. Berikut adalah indicator

kinerja dalam organisasi pendidikan tinggi yang terkait dengan perspektif pelanggan:

1. Aspek SDM, indikator: Persentase Dosen Berkualifikasi S3 (Doktor), Jumlah Dosen Bersertifikat Pendidik, Jumlah Dosen dengan Jabatan Guru Besar (Profesor), Rasio Dosen Tetap terhadap Jumlah Dosen, dan Jumlah Tendik.
2. Aspek Kemahasiswaan: Jumlah Mahasiswa yang Berwirausaha, Persentase Lulusan Bersertifikat Kompetensi dan Profesi, Persentase Lulusan Pendidikan Tinggi yang Langsung Bekerja, Jumlah Mahasiswa Berprestasi Jumlah Mahasiswa Perguruan Tinggi, dll.
3. Aspek Pengabdian Pada Masyarakat: Jumlah Publikasi Internasional, Jumlah Kekayaan Intelektual yang didaftarkan, Jumlah Publikasi Nasional, dan Jumlah Penelitian yang dimanfaatkan Masyarakat.
4. Aspek Inovasi: Jumlah Produk Inovasi yang di Manfaatkan oleh Industri dan Jumlah Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi

Pengukuran dengan menggunakan Six Sigma

Six Sigma merupakan sebuah metode dalam manajemen produksi yang berfokus pada peningkatan kualitas produksi. Metodologi yang digunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan Six Sigma adalah DMAIC (*define, measure, analyze, improvement, control*). Peningkatan kualitas yang dimaksud adalah dengan memperbaiki proses serta mengidentifikasi dan meminimalisasi cacat produk. Selain itu, upaya lainnya juga dilakukan dengan mengurangi pemborosan agar menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik, lebih murah, dan lebih cepat. Metode Six Sigma dibuat untuk menggantikan metode TQM (*Total Quality Management*) yang sudah lebih dulu dikenal. Namun secara konsep, Six Sigma bisa dikatakan sebagai penggabungan antara konsep TQM dengan SPC (*Statistical Process Control*).

Gaspersz (2005) menjabarkan metode *Balanced Scorecard* dengan format Six Sigma, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap *Define*

   Pada tahapan ini tim pelaksana akan mengidentifikasi masalah dan kebutuhan pelanggan, menentukan target waktu, mendefinisikan specifikasi customer (*critical to quality*), mendefinisikan dan menggambarkan *QC flow chart* serta menentukan tujuan yang ingin dicapai, mendefinisikan tim inti yang bertanggung jawab untuk implementasi BSC, Mendefinisikan kebutuhan sumber daya yang

diperlukan untuk implementasi program BSC, Mendefinisikan target-target kinerja dalam empat perspektif BSC.

2. Tahap *Measure*

   Pada tahap ini bertujuan untuk memvalidasi permasalahan, mengukur atau menganalisa permasalahan dari data-data yang ada, seperti : menetapkan metode pengumpulan data yang akurat berkaitan dengan kebutuhan informasi dalam empat perspektif BSC, melakukan pengukuran terhadap empat perspektif BSC. Pengukuran dilakukan pada inputs, aktivitas, output (lead/driver measures) dan pada outcomes (lag/outcome measures).

3. Tahap *Analyze*

   Pada tahapan ini akan ditentukan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada proses. Hal ini berarti bahwa jika ada empat faktor pokok yang apabila diperbaiki maka akan memperbaiki proses secara signifikan, seperti : menganalisis pencapaian target kinerja dalam empat perspektif BSC serta hal-hal yang menghambat pencapaian target kinerja itu (akar penyebab masalah).

4. Tahap *Improve*

   Pada tahapan ini akan didiskusikam tentang ide-ide untuk melakukan suatu *improvement* berdasarkana hasil analisa yang telah dilakukan. Selain itu juga dilakukan percobaan untuk melihat hasilnya apakah sudah efektif ataukah belum. Jika hasilnya efektif maka dapat dibakukan dalam suatu *Standard Operasional Procedure* (SOP).

5. Tahap *Control*

   Tahap ini adalah tahap akhir dari Six Sigma, dimana suatu rencana dan pengukuran atas hasil improvement sudah dilakukan agar dapat dikontrol dan diawasi secara bertahap. Contoh dari tahap ini adalah mendokumentasikan hasil yang diperoleh melalui laporan kinerja serta menstandardisasi praktik-praktik terbaik dalam implementasi BSC.

PENUTUP

Dalam dunia usaha termasuk usaha di bidang pendidikan, pelanggan merupakan sumber daya yang sangat penting, yang merupakan sumber finansial bagi suatu lembaga. Pelanggan adalah orang yang menjadi pembeli produk yang telah dibuat dan dipasarkan oleh sebuah perusahaan atau lembaga. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan unsur mahasiswa, alumni dan perusahaan-perusahaan yang mewakili dunia usaha, untuk memberikan masukan yang berguna dapat menghasilkan lulusan

perguruan tinggi yang diharapkan mampu berkiprah di era globalisasi. Dalam perspektif pelanggan pada konsep BSC, bahwa pelanggan utama dalam pendidikan tinggi adalah mahasiswa. Layanan pendidikan yang diberikan harus memenuhi kebutuhan dari pelanggan atau mahasiswa. Organisasi pendidikan harus dapat memahami dengan baik perilaku pelanggan yang dimilikinya, sehingga organisasi dapat menyusun strategi dan program yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, menjalin hubungan dengan setiap pelanggan dan mengungguli para pesaingnya.

Kemudian Six Sigma merupakan sebuah metode dalam manajemen produksi yang berfokus pada peningkatan kualitas produksi. Metodologi yang digunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan Six Sigma adalah DMAIC (*define, measure, analyze, improvement, control*). Six sigma dapat dikolaborasikan dengan metode BSC untuk mewujudkan pengukuran valid yang dapat menghasilkan masukan untuk permasalahan serta pengembangan organisasi yang efektif dalam rangka pemenuhan visinya.

Demikian maka sehubungan dengan indikator kinerja utama pendidikan tinggi yang telah dipaparkan, maka organiasi pendidikan tinggi, harus senantiasa melihat pencapaian mutu dari perspektif pelanggan. Karena maju mundurnya sebuah oragnisasi pendidikan tinggi banyak tergantung pada kepecayaan masyarakat (*public trush*) sebagai pelanggan. Baik masyarakat sebagai pelanggan yang membutuhkan jasa lembaga pendidikan tinggi dalam mendidik para putra putrinya maupun pelanggan yang akan menggunakan para lulusanya (dunia industri).

DAFTAR PUSTAKA

Crosby, Philip B. (1979). Quality is Free. New York: Mc-Graw Hill Book Inc.

Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Gaspers, V. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Gaspersz, V. Penerapan Total Quality Managemen in Education (TQME) pada Perguruan Tinggi di Indonesia, http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/29/penerapan_total_quality_ma nage me.htm, 12 Mei 2011.

Goetsch, D. L., dan Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*.

Kaplan, R & Norton, D. (2000). *Balanced Scorecard. Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

Kaplan, R. And Norton, D. (1996). Linking The Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 53-79.

Permendikbud No. 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi

Supriyanto, A. (1999). *Total Quality Management di Bidang Pendidikan*. Malang: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.

Tjiptono, F., dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Yuwono, S., dkk. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard- Menuju Organisasi yang Berfoukus pada Strategi.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi (PT) *World Class*

Rosyadi
Opan Arifudin

PENDAHULUAN

Balanced Score Card (BSC) bisa digunakan sebagai metode pengukuran hasil kerja Perguruan Tinggi atau biasa disebut dengan strategi menajemen untuk meningkatkan, mengidentifikasi, dan mengukur beberapa fungsi internal Perguruan Tinggi dan bagaimana hasil eksternal dari Perguruan Tinggi tersebut. *Scorecard* mempunyai makna lain berupa kartu skor. Kartu skor yang dimaksud yaitu kartu yang digunakan dalam merencanakan strategi berdasarkan skor yang diwujudkan pada masa yang akan datang. Sedangkan *Balanced* memiliki makna seimbang, mengukur kinerja seseorang secara seimbang dari sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, internal dan eksternal. Dengan BSC Perguruan Tinggi jadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. Dengan adanya BSC sangat membantu Perguruan Tinggi untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja Perguruan Tinggi. Agar kinerja lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan. *BSC* memberi Perguruan Tinggi elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma 'selalu tentang finansial' menuju model baru yang mana hasil *BSC* menjadi titik awal untuk *review*, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki. *BSC* akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang.

Konsep manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sarana stategis kepada indikator yang komprehensif atau biasanya disebut dengan istilah *Balance Scorecard.* Konsep *scorecard* digunakan karena disana dapat menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh dalam upanya mengoptimalkan pencapaian tujuan dalam penyelenggaran kegiatan, dalam hal ini ditujukan dalam perencanaan penyelenggaraan di lembaga pendidikan atau sekolah. Penerapan *BSC* dalam lembaga Pendidikan Tinggi akan membantu Perguruan Tinggi untuk mengatur / memanage Perguruan Tinggi dalam mengatur visi dan misi, menterjemahkan sasaran yang operasional, dan bertindak sesuai ukuran tepat guna sesuai dengan misi Perguruan Tinggi

tersebut. Dalam bidang manajemen penyelenggaraan institusi pendidikan, terdapat banyak sumber daya yang diperlukan, seperti: manusia, fasilitas dan sarana prasarana, konten dan pengetahuan, hingga jaringan kemitraan. Terkait dengan pemanfaatan berbagai sumber daya tersebut, menurut Mason tingkat keberhasilan kinerja dapat dilihat dari empat (4) sektor utama atau yang kerap dikenal dengan *The Balanced Scorecard,* yaitu: 1) aspek keuangan; 2) aspek pemangku kepentingan; 3) aspek penyelenggaraan proses internal; dan 4) pertumbuhan institusi secara keseluruhan (Indrajit, 2011: 18).

Penerapan *BSC* dalam pendidikan mempunyai empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses, dan Pembelajaran / pertumbuhan. Perspektif keuangan, dalam hal keuangan diharapkan lembaga pendidikan dapat mengelola keuangan secara baik dan maksimal. Pendapatan keuangan, dari mahasiswa dan dari pemerintah. Perguruan Tinggi diharapkan dapat mengelolanya dengan baik bagi kepentingan murid, guru dan juga Perguruan Tinggi itu sendiri. Perspektif pelanggan, pelanggan dalam hal ini adalah mahasiswa, Perguruan Tinggi terutama dosen membuat rumusan pembelajaran yang menarik bagi para mahasiswanya, sehingga menimbulkan kebahagiaan bagi para mahasiswa dalam belajar. Itu juga bisa dilihat dari indeks prestasi Perguruan Tinggi, prestasi apa yang diperoleh oleh mahasiswa di Perguruan Tinggi tersebut. Keunggulan Perguruan Tinggi favorit juga bisa dilihat dari feedback dari indikator kepuasan para orang tua. Perspektif proses, terciptanya atmosfir yang baik dalam kegiatan belajar mengajar merupakan tujuan dari proses. untuk itu guru sebagai tenaga didik harus dibekali ilmu yang baik dan kompeten. Dosen dapat melakukan kegiatan pelatihan-pelatihan atau *pre teaching* agar meningkatkan kemampuan dosen dalam mengajar. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan informatika, 2 hal yang tidak dapat dipungkiri peran pentingnya dalam pendidikan. Untuk itu dosen, mahasiswa dan orang tua harus saling bekerjasama menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal. Penerapan manajemen *BSC* dapat membantu proses pendidikan, *BSC* memuat sistem manajemen peningkatan mutu berkelanjutan dan dengan keseimbangan pengelolaan disetiap unit. *BSC* kini menjadi tolak ukur yang yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

Berdasarkan paparan di atas penulis tertarik untuk melakukan kajian yang berkaitan dengan implementasi Balanced Score Card dalam mewujudkan Pendidikan Tinggi Word Class. Adapun masalah yang akan dibahas, yaitu ihwal konsep BSC, konsep Pendidikan Tinggi World Class, dan implementasi BSC dalam mewujudkan PT World Class.

PEMBAHASAN

Konsep BSC

Balanced scorecard adalah metrik kinerja manajemen strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan meningkatkan berbagai fungsi bisnis internal dan hasil eksternal yang dihasilkannya. Balanced scorecard digunakan untuk mengukur dan memberikan umpan balik kepada organisasi. Pengumpulan data sangat penting untuk memberikan hasil kuantitatif ketika manajer dan eksekutif mengumpulkan dan menafsirkan informasi dan menggunakannya untuk membuat keputusan yang lebih baik bagi organisasi. *BSC* dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan dari Harvard Business School dan David Norton pada tahun 1996 dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC). Pada awalnya BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Data yang digunakan dalam BSC sangat penting untuk mendukung hasil kuantitatif untuk dipertimbangkan oleh manajerial Perguruan Tinggi sebagai bahan penentuan keputusan.

Pada awalnya BSC hanya digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran keuangan. Kemudian meluas dan digunakan untuk mengukur empat presfektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Lebih jauh *BSC* memiliki fungsi sebagai berikut: 1) sebagai alat ukur Perguruan Tinggi apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai; 2) sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki Perguruan Tinggi Anda; 3) sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis Anda; 4) alat analisis efektifitas strategi yang telah digunakan; 5) memberikan gambaran kepada Perguruan Tinggi terkait SWOT yang dimiliki; 6) sebagai alat *key performance indicator* Perguruan Tinggi; dan 7) sebagai *feedback* terhadap *shareholder* Perguruan Tinggi. Balanced scorecard Sebagai alat komunikasi, informasi, dan sistem analisis pembelajaran Perguruan Tinggi. *BSC* bisa dikatakan sebagai alat ukur yang paling sederhana dalam Perguruan Tinggi sehingga banyak kelemahan-kelemahannya. Salah satu kelemahannya adalah informasi yang disajikan terbatas dan kurang akurasi, sehingga tidak bisa melihat faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi performa Perguruan Tinggi. Misalnya saja saat terjadi krisis, kebijakan pemerintah, atau kejadian di momen-momen tertentu. Namun begitu, Perguruan Tinggi tetap harus memiliki acuan pengukuran seperti *BSC*, karena di dalamnya terdapat empat perspektif utama yang memang menjadi poin penting dalam bisnis.

Saat ini, BSC diperlakukan sebagai sistem manajemen strategi yang lengkap dan bukan hanya metode pengukuran kinerja (Kaplan & Norton, 2008; Niven 2005). Dengan prinsip filosofis ini, BSC telah digunakan secara luas di seluruh organisasi pemerintah dan non-pemerintah, organisasi laba dan non-profit. Institusi pendidikan tinggi tidak terkecuali (Pietrzak, et.al., 2015). Dikaitkan dengan perubahan eksternal dan internal, lembaga pendidikan tinggi juga telah memperkenalkan BSC untuk meningkatkan pengelolaan kualitas, Oleh karena itu, prinsip filosofis dari balanced scorecard dapat dijadikan dimensi jaminan kualitas dalam pendidikan tinggi (Nigusse, 2017). Institusi pendidikan tinggi memperhatikan kualitas pengajaran dan pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat secara bersamaan. Terlepas dari kenyataan ini, bagaimanapun, tidak ada definisi umum tentang kualitas pendidikan dan praktik jaminan kualitas. Kualitas memiliki makna yang berbeda untuk orang yang berbeda, dan pendekatan praktik jaminan kualitas memiliki variasi yang cukup besar dalam konteks yang berbeda. Kualitas adalah konstruk dan artinya kontekstual (Adamu dan Addamu, 2012; Nigusse, 2017).

Perspektif dan Peta Strategi BSC

BSC mempunyai empat perspektif yaitu: perspektif keuangan; perspektif pelanggan; perspektif proses bisnis internal; dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, keempatnya bisa kita lihat secara jelas dalam gambar berikut:

Gambar 1. Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Dalam *Balance Scorecard* perspektif keuangan merupakan perspektif yang tidak bisa diabaikan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan serta strategi memberikan perbaikan mendasar. Perbaikan tersebut dapat berupa *gross operating income*, *return on investement* atau *economic value-added*. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan sebagai berikut:

- Peningkatan kepuasan customer melalui peningkatan *revenue*
- Peningkatan produktifitas dan komitment karyawan melalui *cost effectiveness* sehingga terjad peningkatan laba
- Peningkatan kemampuan perasahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi daiam proyek yang menghasilkan return yang tinggi

Prinsip *BSC* harus ada keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Ya, perspektif keuangan tidak bisa bekerja tanpa adanya perspektif non-keuangan misalnya saja laba yang diperoleh Perguruan Tinggi karena produk tersebut memiliki nilai manfaat bagi konsumen atau bisa saja karena faktor SDM dan proses bisnis dari Perguruan Tinggi tersebut. Pengukuran perspektif keuangan bisa dilakukan dengan analisis rasio keuangan. Misalnya dengan menganalisis tren keuangan, *common size value* antara Perguruan Tinggi dan pesaing, dan rasio keunagan seperti; rasio liabilitas, rasio aktivitas, rasio hutang, rasio keuntungan, dan rasio solvabilitas. Perspektif keuangan juga berguna seberapa Perguruan Tinggi atau bisnis Anda memiliki daya tarik kepada para investor. Bisa dikatakan perspektif yang satu ini sangat penting dan menjadi dasar ukur *kesehatan* bisnis Anda. Kunci perspektif keuangan: keuntungan, tren pertumbuhan, *economic value-added, return of equity and investment*, dan arus kas.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, Perguruan Tinggi perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansial. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan. Tolak ukur pelanggan dibedakan dalam dua kelompok yaitu *core measurement group* (kelompok inti) dan *customer value proposition* (kelompok penunjang). Kelompok inti atau *core meansurement* terdiri dari:

- Pangsa pasar atau *market share*
- Tingkat perolehan pelanggan baru atau *customer acqutition*
- Kemampuan Perguruan Tinggi mempertahankan para pelanggan lama atau *customer retention*
- Tingkat kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*
- Tingkat profitabilitas pelanggan atau *customer profitability*

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan para pemegang saham. Tiap Perguruan Tinggi mempunyai proses dan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, hal tersebut terbagi menjadi 3 prinsip dasar prespektif proses bisnis internal, yaitu: Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tapi ada juga Perguruan Tinggi yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari Perguruan Tinggi tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan. Hal tersebut tidak memberi tambahan pendapatan bagi perasahaan. Intinya proses inovasi harus bisa memberikan nilai yang diinginkan konsumen.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan,

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolok ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal bisa menjadi pemicu kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu Perguruan Tinggi harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi intemal Perguruan Tinggi, yaitu:

- Kapabilitas Dosen dan Staf, merupakan bagian kontribusi Dosen dan Staf pada Perguruan Tinggi.
- Kapabilitas sistem informasi, yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem inforaiasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- Iklim oreganisasi merupakan salah satu mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan Dosen dan Staf yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan Dosen dan Staf.

Peta Strategis BSC pada Perguruan Tinggi

Tujuan yang ditetapkan dalam sudut pandang finansial, pelanggan, dan proses internal menjelaskan mengenai apa yang harus dikuasai Perguruan Tinggi untuk menghasilkan kinerja yang luar biasa. Tidak kalah pentingnya adalah memahami perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BSC karena perspektif ini akan membantu menyediakan ekosistem yang memungkinkan tujuan dari sudut pandang lainnya tercapai.

Perspektif tersebut juga mengajarkan pentingnya menanamkan investasi untuk masa depan, seperti peralatan baru, riset, dan pengembangan produk baru. Selain itu, Perguruan Tinggi juga harus melakukan investasi terhadap infrastruktur, civitas akademika, serta sistem dan prosedur agar membantu mencapai tujuan pertumbuhan jangka panjang. Terdapat empat kategori utama yang harus ditingkatkan dalam pembelajaran dan pertumbuhan Perguruan Tinggi, yaitu:

1. Kapabilitas Civitas Akademika

Melakukan proses Dosen dan Stafan yang sama terus-menerus, dengan tingkat efisiensi dan produktivitas yang sama, tidaklah cukup untuk mencapai keberhasilan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan Perguruan Tinggi, gagasan untuk meningkatkan proses dan kinerja untuk pelanggan harus datang dari Dosen dan Staf lini depan yang paling dekat dengan proses internal dan pelanggan Perguruan Tinggi. Pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para Dosen dan Staf sehingga kepandaian dan kreativitas dapat ditingkatkan untuk mencapai tujuan Perguruan Tinggi.

2. Kapabilitas Sistem informasi

Untuk meningkatkan keefektifan karyawan yang bekerja dalam lingkungan kompetitif di dunia bisnis, Perguruan Tinggi perlu mengumpulkan informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial

keputusan Perguruan Tinggi. Para karyawan garis depan perlu mendapat informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai setiap hubungan yang ada antara Perguruan Tinggi dengan pelanggan.

3. Motivasi dan pemberdayaan karyawan

Meskipun karyawan yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, mereka tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan Perguruan Tinggi jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak kepada kepentingan terbaik Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, faktor yang memicu tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim Perguruan Tinggi, yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif karyawan untuk berkontribusi.

4. Prosedur dan instruksi kerja

Kategori ini menggambarkan tanggung jawab setiap karyawan di dalam Perguruan Tinggi, contohnya siapa yang melakukan tindakan apa, urutan apa yang harus dilakukan, langkah atau tugas berikutnya, kriteria standar yang harus mereka penuhi, dan lain-lain. Setiap tanggung jawab yang dilakukan harus dievaluasi secara periodik guna memastikan bahwa mereka memenuhi persyaratan kualitas, seperti *ISO 9001, TQM,* atau *Sig Sigma.*

Konsep Pendidikan Tinggi World Class

Secara konseptual, menurut literatur domain, WCU sering disebut sebagai universitas riset paling bergengsi dan dianggap penting dalam mengembangkan daya saing suatu bangsa dalam pengetahuan global. Universitas-universitas ini, memainkan peran kunci dalam menciptakan dan menyebarkan pengetahuan, mendidik tenaga kerja terampil untuk kepemimpinan teknologi dan intelektual, dan melayani kebutuhan masyarakat (Wang, et.al. (2012). Altbach (2004) menjelaskan bahwa WCU adalah Universitas peringkat atas berdasarkan standar keunggulan internasional.

Menurut Aula and Tienari (2015) WCU adalah Universitas yang memiliki reputasi internasional. Ramaprasad (2011) menjelaskan bahwa WCU adalah Ekologi lembaga dengan visi yang sangat berbeda tetapi terintegrasi erat. Sedangakan menurut Nazarzadeh Zare dkk. (2016) WCU adalah Pemimpin nasional dan global dalam hal pengajaran, penelitian, inovasi, dan dalam menghasilkan lulusan yang menjadi pemimpin di sektor publik dan swasta Berbagai definisi WCU mencakup sebagian besar karakteristik yang sama dengan hal ini, seperti: staf berkualifikasi tinggi; keunggulan dalam penelitian; pengajaran berkualitas; sumber pendanaan pemerintah dan nonpemerintah yang tinggi; siswa internasional dan berbakat; kebebasan akademik; struktur

pemerintahan otonom yang terdefinisi dengan baik; dan fasilitas yang lengkap untuk pengajaran, penelitian, administrasi.

Salmi (2009) menyatakan bahwa status WCU diberikan atas dasar pengakuan internasional. Sedangkan Levin, Jeong & Ou (2006) menyatakan bahwa perasaan bahwa reputasi global dan karena itu berdiri kelas dunia datang untuk diukur melalui dimensi yang terlihat Untuk tujuan ini, kegiatan penelitian, publikasi, kutipan, dan penghargaan fakultas utama, dalam pandangan Levin, Jeong dan Ou (2006) menjadi ukuran paling signifikan dari WCU. Sedangkan proses pendidikan dan kebajikan lembaga pendidikan tinggi tidak dipertimbangkan Beberapa peneliti berusaha mendefinisikan apa yang membuat WCU berdiri terpisah dari yang lain. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh Levin, Jeong, dan Ou (2006) barangkali paling baik menyajikan isu-isu yang ingin dibahas oleh para peneliti. Menurut Levin, Jeong & Ou, (2006) *"What does it mean to be a World Class University? Is this simply a public relations claim or does it have substance? What are the criteria for World Class status, and how would we know that a university has reached that lofty height*. Menurut Salmi (2009) *"World-class universities are able to select the best students and attract the most qualified professors and researchers"*. Selain itu Salmi (2009) berpendapat bahwa "*the fact that world-class universities succeed in mobilizing a broadly diverse national and international academic staff is likely to maximize these institutions' knowledge-networking capacity"*

Karakteristik Pendidikan Tinggi World Class

Menurut Altbach (2004), yang pada dasarnya karakteristik WCU menunjukkan adanya keunggulan dalam penelitian yang mendukung kelas dunia dalam konteks pendidikan tinggi. Jadi pada dasarnya gagasan tentang sebuah WCU dikonseptualisasikan sebagai visi aspiratif yang mendukung pembuatan keputusan strategis dan perencanaan strategis yang ambisius dan progresif di lembaga pendidikan tinggi Dalam Penelitian Bratianu et al. (2017), menunjukan bahwa untuk menuju WCU merupakan kebutuhan mendesak untuk menerapkan kepemimpinan akademis di universitas-universitas Rumania, yang berarti budaya organisasi baru berdasarkan kesadaran akan fakta bahwa pada masa-masa sulit kepemimpinan akademis terbukti menjadi solusi terbaik bagi tata kelola universitas menuju WCU. Menurut Alden and Lin (2004) kolaboratif antara universitas di Inggris dan Cina, menujukkan bahwa untuk menuju WCU diperkaya oleh indikator yang mencerminkan reputasi internasional atau kontribusi kepada masyarakat universitas.

Menjadi perguruan tinggi kelas dunia, tidak sembarangan. Ada proses ketat yang harus dilalui. pengukurannya dilakukan dengan pisau analisis mencakup empat aspek, yaitu: mutu sumber daya manusia dan mahasiswa, pengelolaan kelembagaan perguruan tinggi, capaian kinerja jangka pendek yang dicapai oleh perguruan tinggi, dan capaian kinerja jangka panjang perguruan tinggi. Indikatornya sebagai berikut: 1) aspek Input meliputi persentase dosen berpendidikan S3, persentase dosen dalam jabatan lektor kepala dan guru besar, rasio jumlah dosen terhadap jumlah mahasiswa, jumlah mahasiswa asing, dan jumlah dosen bekerja sebagai praktisi di industri minimum enam bulan; 2) aspek Proses terdapat sembilan indikator yang digunakan, antara lain, akreditasi institusi, akreditasi program studi, pembelajaran daring, kerja sama perguruan tinggi, kelengkapan laporan PDDIKTI, jumlah program studi bekerja sama dengan dunia usaha dan industri, LSM atau QS Top 100 WCU, serta jumlah program studi melaksanakan Program Merdeka Belajar dan jumlah mahasiswa yang mengikuti program itu; dan 3) kemudian aspek *output*, terdapat empat indikator yang digunakan antara lain jumlah artikel ilmiah terindeks per dosen, kinerja penelitian, kinerja kemahasiswaan, jumlah program studi yang telah memperoleh akreditasi atau sertifikasi internasional. Sementara itu pada aspek *outcome,* terdapat lima indikator yang digunakan, antara lain, kinerja inovasi, jumlah sitasi per dosen, jumlah paten per dosen, kinerja pengabdian masyarakat, dan persentase lulusan perguruan tinggi yang memperoleh Dosen dan Stafan dalam jangka waktu enam bulan.

Implementasi BSC dalam Mewujudkan PT World Class

1. Tahap Analisis

Titik berat rencana strategi pengembangan universitas ini adalah aspek strategis dalam penyelenggaraan dan pengembangan universitas. Aspek strategis yang dimaksud meliputi:

a. Kinerja penyelenggaraan pendidikan.
b. Kinerja penyelenggaraan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
c. Kinerja manajemen universitas yang meliputi bidang manajemen sumberdaya insani, keuangan, sumberdaya fisik, pengembangan kampus, administrasi akademik, pengembangan perpustakaan, dan teknologi informasi.
d. Budaya organisasi dan iklim akademik.
e. Jaringan kerjasama (networking).

2. Tahap Strategi

Kemudian kebijakan dan strategi yang diterapkan oleh perguruan tinggi yang berorientasi pada standar internasional antara lain:

a. Selalu mengutamakan mutu pelayanan dalam setiap kegiatan akademik.
b. Meningkatkan daya saing institusi untuk melayani industri dan infokom.
c. Menghasilkan lulusan yang kompeten, mampu bekerja, mengembangkan diri dan berwirausaha di bidang infokom.
d. Menghasilkan karya dan cipta yang sesuai dengan tuntunan dan kebutuhan masyarakat serta tantangan perubahan yang cepat di bidang infokom baik secara nasional maupun internasional.
e. Menetapkan dan mengendalikan proses-proses bisnisnya sehingga tetap efektif dan efisien.
f. Memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan ketentuan yang terkait dari para pemangku kepentingan untuk mencapai kepuasan pihak stakeholder Mengembangkan dan meningkatkan efektivitas penerapan Sistem Manajemen Mutu secara terus menerus di seluruh bagian terkait.

3. Implementasi Strategi

Dalam mengimplementasikan balanced scorecard untuk mengukur kinerja, ada kerangka kerja yang terdiri dari 4 tahapan yang harus dilakukan untuk menghasilkan sebuah scorecard sebagai alat ukur kinerja. 4 tahapan tersebut yakni sebagai berikut:

a) Strategic Alignment

Berdasarkan visi, misi, dan strategi perusahaan/institusi, harus dirumuskan strategic goal yaitu strategi-strategi yang harus dilaksanakan dan target-target yang harus dicapai oleh bagian-bagian yang ada di perguruan tinggi. Target yang disusun harus memiliki parameter pengukuran yang jelas. Pada perguruan tinggi didapatkan 45 strategi yang didapatkan dari visi, 3 misi, serta 7 kebijakan dan strategi umum perguruan tinggi. Salah satu contoh strategic alignment yang didapat dari penjabaran strategi perguruan tingi yang ketiga "Menghasilkan lulusan yang kompeten, mampu bekerja, mengembangkan diri dan berwirausaha di bidang infokom."

b) Strategic Areas

Pada tahap ini, strategi dan target yang sudah dirumuskan pada tahap strategic alignment dikelompokkan kedalam kategori yang lebih general. Hasil pengkategorian ini selanjutnya akan dipetakan ke dalam perspektif Balanced Scorecard sehingga didapatkan area yang dicakup oleh strategi ini. Pada perguruan tinggi, didapatkan 15 strategic areas yang merupakan

generalisasi dari beberapa strategi yang didapat pada tahap strategy alignment. Kemudian beberapa strategic areas akan dipetakan ke perspektif *balanced scorecard* yang sesuai.

c) *Strategic Grid*

Setelah didapatkan *strategic areas*, langkah selanjutnya adalah melakukan *strategy grid*, yaitu mengidentifikasi indikator leading dan lagging antara strategic areas yang sudah ada sehingga didapat hubungan sebab-akibat yang mengacu pada terwujudnya visi dan misi perusahaan/institusi. Hasil dari *strategy grid* ini berupa berupa strategy map yaitu diagram yang menunjukan hubungan perspektif *balanced scorecard* dan strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan/institusi.

d) *Company Scorecard*

Pada tahap akhir pengukuran kinerja, harus dibangun sebuah *company scorecard* yang didapat dengan memetakan hubungan perspektif *balanced scorecard*, *strategic areas, strategy grid*, dengan visi, misi dan strategi perusahaan/institusi.

4. Tahap Evaluasi Strategi

Evaluasi kinerja dilakukan dengan mengukur dan memberi nilai secara objektif atas pencapaian hasil pelaksanaan program yang telah direncanakan suatu Departemen/program studi. Penilaian objektif ini dilakukan oleh para pakar yang mengertidibidangnya masing-masing. Nilai ini disebut sebagai Nilai Indeks Aktual (IA) Dari hasil evaluasi masing-masing KPI, dapat diketahui KPI yang mencapai target dan tidak mencapai target yang ditetapkan. Inisiatif strategi difokuskan pada KPI yang memiliki capaian kinerja rendah yang diekspresikan dengan warna kuning dan KPI yang memiliki capaian kinerja kurang yang diekspresikan dengan warna merah, kedua warna ini memiliki persentasi capaian dibawah 100%. KPI yang diekspresikan dengan warna biru memiliki nilai capaian yang melebihi target atau baik, dan KPI yang diekspresikan dengan warna hijau memiliki nilai target sama dengan capaian atau cukup. Inisiatif strategi merupakan dasar dari perubahan yang bisa membawa organisasi mencapai tujuannya (Suhendra, 2004). Menurut Wibisono et al. (2010) inisiatif strategi merupakan action program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis. Inisiatif strategis ini dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berisi langkah besar yang akan dilaksanakan dimasa depan untuk mewujudkan sasaran strategis.

Ukuran dan Ciri PT *World Class*

Akreditasi internasional merupakan syarat mutlak harus dicapai oleh perguruan tinggi untuk menjadi world class university. Untuk mencapai akreditasi internasional, perguruan tinggi harus dapat memenuhi berbagai kriteria yang telah ditetapkan sesuai standar internasional.

Quacquarelli Symonds (QS), lembaga riset yang bergerak di bidang pendidikan tinggi dalam rilisnya pada 2010 menyebutkan bahwa ada beberapa kriteria inti harus dipenuhi perguruan tinggi di antaranya: 1) kualitas Penelitian, Indikator kualitas penelitian untuk mencapai akreditasi internasional ini juga berisikan penilaian kualitas dari dalam negeri, produktivitas penelitian perguruan tinggi berdasarkan jumlah jurnal nasional dan internasional, kutipan yang digunakan oleh akademisi lain dalam penelitan, serta penghargaan yang sering diterima oleh pergutuan tinggi; 2) lulusan kerja, Indikator lulusan kerja ini lebih fokus terhadap kekuatan akademik, kemampuan lulusan untuk bekerja secara efektif dalam tim multikultural, kemampuan lulusan dalam mempresentasikan, dan untuk mengelola karyawan dan proyek. Indikator ini dilihat dari survey terhadap pengusaha, tingkat kerja lulusan, serta tingkat dukungan layanan karir; 3) kualitas Pengajaran Peran utama perguruan tinggi adalah memberikan pemikiran terbaik di masa depan, menginspirasi generasi mendatang mengenai potensi riset akademik. Indikator ini lebih berfokus kepada penilaian kualitas pengajaran lokal, kolasi umpan balik mahasiswa, dan survei mahasiswa secara nasional di perguruan tinggi dan rasionya di setiap fakultas; dan 4) infrastruktur, Infrastruktur perguruan tinggi merupakan sebuah indikator yang membuat mahasiswa mengetahui apa yang akan dilakukannya ketika berkuliah di perguruan tinggi tersebut.

Dengan beberapa tolok ukur itu kita mulai bisa menangkap apa yang dimaksud dengan kampus berkelas internasional, yakni kampus-kampus yang menempati peringkat besar dalam pemeringkatan yang dilakukan oleh lembaga dengan reputasi internasional. Beberapa indikator pemeringkatan yang dikenal dalam perguruan tinggi yakni sebagai berikut:

1) Hard ware

   Hardware adalah suatu komponen yang ada pada komputer, bisa dilihat secara kasat mata dan mampu disentuh secara fisik. Dalam konteks pendidikan tinggi, hardware merupakan Infrastruktur perguruan tinggi merupakan sebuah indikator yang membuat mahasiswa mengetahui apa yang akan dilakukannya ketika berkuliah di perguruan tinggi tersebut.

2) Soft Ware

Software adalah kumpulan data elektronik yang disimpan dan diatur oleh komputer, data elektronik yang disimpan komputer bisa berupa program yang berguna untuk menjalankan suatu perintah. Dalam konteks pendidikan tinggi, Software merupakan Kepemimpinan yang demokratis, yaitu dengan kompetisi terbuka antar-dosen dan mahasiswa, juga kolaborasi dengan konstituen eksternal serta Koneksi dengan masyarakat atau kebutuhan komunitas.

3) Brain Ware

Brainware adalah sebutan untuk manusia yang memakai, menggunakan atau mengoperasikan komputer. kualitas Pengajaran peran utama perguruan tinggi adalah memberikan pemikiran terbaik di masa depan, menginspirasi generasi mendatang mengenai potensi riset akademik. Dalam konteks pendidikan tinggi, Brainware adalah Indikator yang berfokus kepada penilaian kualitas pengajaran lokal, kolasi umpan balik mahasiswa, dan survei mahasiswa secara nasional di perguruan tinggi dan rasionya di setiap fakultas.

4) Date Ware

Date Ware adalah sistem yang digunakan untuk pelaporan dan analisis data, dan dianggap sebagai komponen inti dari intelijen bisnis. Dalam konteks pendidikan tinggi, Date Ware adalah Fasilitas dan pendanaan yang cukup memadai, termasuk berkolaborasi dengan lembaga internasional serta koneksi dengan masyarakat atau kebutuhan komunitas.

5) Net Ware

Netware merupakan salah satu sisitem operasi jaringan atau network operating system. Dalam konteks pendidikan tinggi, Netware merupakan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

World Class University juga kerap didefinisikan pada penilaian, perankingan, dan pengakuan yang berskala internasional pada universitas atau kampus di berbagai negara. Studi Levin, Jeong dan Ou (2006) menyebut beberapa tolok ukur skala pengakuan internasional world class university sebagai berikut :

1) Keunggulan penelitian (*excellence in research*), antara lain ditunjukkan dengan kualitas penelitian, produktivitas dan kreativitas penelitian, publikasi hasil penelitian, banyaknya lembaga donor yang bersedia membantu penelitian, adanya hak paten, dan sejenisnya.
2) Kebebasan akademik dan atmosfer kegembiraan intelektual.
3) Pengelolaan diri yang kuat (*self-management*).

4) Fasilitas dan pendanaan yang cukup memadai, termasuk berkolaborasi dengan lembaga internasional.
5) Keanekaragaman (*diversity*), antara lain kampus harus inklusif terdahap berbagai ranah sosial yang berbeda dari mahasiswa, termasuk keragaman ranah keilmuan.
6) Internasionalisasi, misal internasionalisasi program dengan meningkatkan pertukaran mahasiswa, masuknya mahasiswa internasional atau asing, internasionalisasi kurikulum, koneksi internasional dengan lembaga lain (kampus dan perusahaan di seluruh dunia) untuk mendirikan program berkelas dunia.
7) Kepemimpinan yang demokratis, yaitu dengan kompetisi terbuka antar-dosen dan mahasiswa, juga kolaborasi dengan konstituen eksternal.
8) Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
9) Kualitas pembelajaran dalam perkuliahan.
10) Koneksi dengan masyarakat atau kebutuhan komunitas.
11) Kolaborasi internal kampus.

Sementara Hampir senada dengan pendapat di atas adalah pendapat Prof.Dr.Tridoyo Kusumastono (Umi Zulfa, 2012). Menurutnya ada beberapa kriteria yang digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu universitas tertentu masuk ke WCU, yaitu: a) 40% tenaga pendidik bergelar Ph.D; b) Publikasi internasional 2 paper/staf/tahun; c) jumah mahasiswa pasca 40% dari total populasi mahasiswa (student body); d) anggaran riset minimal US$1300/staf/tahun; e) jumlah mahasiswa asing lebih dari 20%; f) ICT 10 kb/mahasiswa.

Sebagai referensi lain menurut Mahmud (2019) terkait dengan kultur budaya Indonesia khususnya terkait dengan analisis umum urgensi basis agama dalam pendidikan tinggi, paradigma dan konsep dasar pendidikan tinggi agama islam, dan menggali perspektif islam dalam manajemen pendidikan tinggi.

a) Analisis umum urgensi basis agama dalam pendidikan tinggi

Basis agama dalam konteks pendidikan tinggi dalam hal ini bukan berarti setiap lembaga pendidikan tinggi harus berubah menjadi lembaga yang berafiliasi dengan agama tertentu, tapi lebih pada bagaimana lembaga pendidikan tinggi bisa berperan dalam membentuk karakter moral yang biasanya akan berjalan seiring dengan ajaranajaran dan dogma religius, serta pemahaman akan peran sosial lulusan yang dihasilkannya yang sering kali tidak jauh dari hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan keagamaan. Jika lembaga pendidikan tinggi

ingin berkontribusi aktif dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional tersebut, maka basis agama ini dalam konteks pendidikan tinggi ini menjadi hal yang tidak terelakkan. Kemampuan lembaga pendidikan tinggi untuk membentuk karakter lulusan yang sesuai dengan tujuan nasional pendidikan tersebut, mengutip Shrivastava (2017), akan menunjukkan keberhasilan lembaga pendidikan dalam menunaikan kewajibannya sebagai lembaga yang berperan serta dalam menjaga stabilitas tatanan sosial (*stabilizing social order*), memelihara kultur dan kearifan lokal yang baik (*conserving culture and good local wisdom*), dan menjadi instrumen untuk rekonstruksi sosial (*acts as an instrument of social reconstruction*).

b) Paradigma dan konsep dasar pendidikan tinggi agama islam

Sebuah perguruan tinggi sejak didirikan sudah dimulai dari adanya organisasi tertentu yang mendasarinya. Mereka yang terlibat dalam organisasi dan tata kelola struktural dan fungsional di dalamnya, akan menjadi jajaran manajemen awal untuk perguruan tinggi bersangkutan. Perguruan tinggi merupakan sebuah organisasi dengan berbagai komponen kerja dan tanggung jawab di dalamnya, baik yang mengacu pada anggaran dasar kelembagaan yang dimilikinya, serta peraturan perundang-undangan dan regulasi pemerintah terkait penyelenggaraan dan tata kelola organisasinya. Sebagai sebuah organisasi, manajemen pengelola perguruan tinggi akan memiliki struktur dan fungsi layaknya organisasi lainnya, meskipun terdapat perbedaan orientasi signifi kan dengan organisasi-organisasi profit seperti perusahaan. Perguruan tinggi dalam hal ini adalah lembaga publik nirlaba, yang berfokus pada penyediaan layanan pendidikan tinggi kepada masyarakat. Namun, mengingat adanya tuntutan layanan dan fakta kompetisi antarperguruan tinggi yang ada, maka ia tidak lagi dibedakan dengan perusahaan. Perguruan tinggi yang tidak memiliki aspek manajemen yang baik, akan tergerus dan sulit untuk bersaing meraih minat masyarakat konsumen.

c) Menggali perspektif islam dalam manajemen pendidikan tinggi.

Dalam berbagai bentuknya, pada dasarnya merupakan sebuah jawaban atas kebutuhan masyarakat terkait perlunya kehadiran lembaga pendidikan tinggi yang bisa berfokus pada pendidikan agama lanjutan sekaligus menyiapkan generasi didiknya agar memiliki kemampuan untuk menyebarkan nilai-nilai yang diterimanya dalam pendidikan di masyarakat kelak. Dalam konteks pendidikan di Indonesia sendiri, keberadaan perguruan tinggi Islam ini sangat sesuai dengan konteks kultur religius

masyarakatnya, yang secara mayoritas memeluk agama Islam, di mana pengembangan ajaran-ajaran keagamaan penting bukan saja untuk dilestarikan, tapi juga menjadi pilihan moral bagi banyak anggota masyarakat yang ingin anaknya bisa menjadi akademisi, tenaga kerja, ataupun berbagai profesi lainnya dengan disertai kesadaran religius yang baik.

Konsep Kembalian Pendidikan

1. Patok Duga

Di awal tahun 1980 patok duga mucul, sehingga pada tahun 1990 patok duga dijadikan alat kreativitas perusahaan. Patok duga adalah salah satu proses belajar yang tertata dan berkesinambungan untuk meneliti tata kerja yang baik untuk menghasilkan dan mencapai tujuan berprestasi kelas internasionl, harus ada perbandingan dari masing-masing bagian perusahaan dengan perusahaan pesaing yang nomer wahid. Benchmarking bisa diartikan sebagai suatu pendekatan yang memungkinkan penghasilan dari pihak manajemen perusahaan, pasar yang dilayani, dan dapat meningkatkan semangat manajemen untuk pusatkan kepada usaha-usaha perbaikan berkesinambungan (continous improvement) dan menerapkan manajemen perubahan. (Gaspersz, 2008)

Camp (1989) dalam Gaspersz (2008) menyatakan benchmarking adalah proses pencarian secara berkesinambungan untuk inovasi-inovasi baru dan cara yang baru, praktek serta proses, suatu usaha mempraktekkan atau menyesuaikan features terbaik, lalu digukanakan untuk mendapatkan nilai terbaik dari yang terbaik (*best of the best*). Dengan kata lain benchmarking merupakan pencarian untuk praktek terbaik. Di Amerika perusahaan yang mau dapat keuntungan serta selalu unggul maka harus menggunakan benchmarking.

Banyak jalan yang bisa dilalui dalam menggunakan benchmarking, diantaranya adalah dipraktekkan langasung perusahaan yaitu dengan menggunakan proses mencari dan menelusuri kepada perusahaan yang menggunakan benchmarking, bisa bekerja sama dengan lembaga konsultan, serta ikut serta dalam benchmarking yang dilaksanakan oleh perusahaan lain. (Adiyas, 2011)

Dari pengertian patok duga diatas ada empat pokok yang akan dijelaskan lebih Lanjut yaitu :

a. Proses yang terus-menerus (berkesinambungan)

Patok duga ialah memperbaiki diri sendiri (*self improvement*) dalam proses perbaikan manejemen harus dengan cara berkesinambungan agar selalu efektif. Menurut Akmal Mundir, bahwa Patok duga adalah membandingkan, orang yang merasa baik, ini pertanda berhentinya inovasi maka perlu perbandingan baik sistemnya, proses, input, dan output. Oleh karena itu perubahan pada praktek industri secara terus-menerus menjadikan perusahaan harus di siplin dan perbaikan secara berkesinambungan. maka Pemimpin industry perlu perbandingan secara berkesinambungan agar menciptakan inovasi yang baru dan menjadi lebih kuat. Untuk mencapai kinerja yang terbaik hanya perushaan yang mengejar patok duga secara disiplin.

b. Pengukuran

Pengukuran hanya dapat diatasi dengan 2 metode. Praktek internal dan eksternal bisa diperbandingkan dengan pernyataan yangbeda dan signifikan serta didokumentasikan. Praktek yang bisadi jumlahkan dalam petunjuk pengukuran analitis dari cacat antara praktekpraktek. Ia mengkuantifikasikan ukuran dari kesempatan.

c. Barang, Jasa, dan Praktek

Patok duga bisa digunakan pada semua praktek-praktek dan cara berproses, yang mengusung produk dan jasa secara efektif agar kepuasan pelanggan dapat di penuhi.

d. Perusahaan ternama Sebagai pedoman Industri dunia

Patok duga harus disesuaikan dengan perusahaan-perusahaan dan fungsi-fungsi usaha yang diakui sebagai yang terbaik atau sebagai rujukan industri terbaik, seperti bank untuk pemprosesan dokumen tanpa kesalahan. Seperti calon patok duga bertaraf intrenasional (world class benchmarking candidates) adalah Sony, Edison, MCI, dan lainlain. Beberapa perusahaan ternama kawasan Asia yang ditunjuk oleh Asian Institute of Management (AIM) adalah SIA, Ayala, Shell of Thailand, Cathay Pacific, Malaysia Airlines, dan Bank Niaga.

2. Macam-Macam *Benchmaking*

Dalam patok duga, pada dasarnya terdapat tiga macam patok duga yaitu sebagai berikut:

a. Internal *Benchmarking*

Internal benchmarking adalah suatu peninjauan patok duga yang gampang untuk di implementasikan bisa dibandingkan dengan operasi-operasi di antara fungsi-fungsi dalam organisasi itu sendiri. Dengan demikian Internal Benchmarking bisa disebut dengan suatu sistem yang berupaya untuk

mrmperbaiki berkesinambungan untuk mengidentifikasi praktek bisnis terbaik yang ada dalam lingkungan perusahaan sendiri. Seperti, bilamana praktek bisnis di cabang anak perusahaan atau suatu bisnis sesudah di koreksi mempunyai interaksi yang bagus, sifat-sifat yang uggul dikemudian hari harus ditularkan kepada cabang perusahaan yang lainnya atau unit bisnis lain yang ada didalam kelompok perusahaan yang sama.

b. Competitif Benchmarking

Competitif Benchmarking adalah tingkatan yang lebih lanjut dari *Internal Benchmarking*. Competitif Benchmarking berguna untuk menempatkan barang perusahaan kepada barang pesaing. Competitif Benchmarking diimplementasikan untuk menciptakan atau menggiatkan daya saing juga bisa memperbaiki posisi produk dalam pasar yang kompetitif. Melalui Competitif Benchmarking memperoleh interaksi tentang startegi terbaik dari pesaing, informasi akan bisa dipakai pihak perusahaan untuk berenovasi kepada produk yang lebih baik dari yang terbaik.

c. Fungsional Benchmarking

Fungsional Benchmarking adalah alat patok duga yang tidak langsung membatasi perbandingan terhadap pesaing langsung. Fungsional Benchmarking bisa dilakukan untuk menyilidiki perusahaan-perusahaan yang unggul dalam industri yang tidak sejenis. Meskipun tidak sesuai dengan perbandingan dari Fungsional *Benchmarking*, namun harus dipertahankan dan dipaparkan melalui cirri khusus yang harus sama dengan kegunaan dari suatu perusahaan.

3. Perlunya Patok Duga

Keinginan dalam menerapkan patok duga ditentukan oleh faktor terpenuhnya kepuasan pelanggan yang bersifat dinamis dan juga bisa meningkatkan daya saing untuk menghadapi kebebasan perdagangan dan globalisasi ekonomi. Patok duga suatu sistem yang bertujuan sebagai peningkatan keefesienan operasi serta taktikal perusahaan. Konsep patok duga bereorientasi pada budaya yang bertujuan dalam belajar, pengembangakan kecakapan karyawan, dan keefesienan yang diarahkan kepada proses perbaikan terus menerus.

Menurut Karlof dan Ostblom (1993:80), konsep efisiensi kalau mau di capai melalui patok duga menghasilkan empat komponen dasar, yaitu kualitas, nilai harga, volume produksi, serta biaya produksi. Patok duga dipakai untuk menunjukkan proses yang akan diperbaiki secara terus menerus, yang menawarkan alternatif tercepat agar tercipta kinerja yang nyata.

Analisis Implementasi BSC dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class

Internasionalisasi PT di Indonesia merujuk kepada UU Sisdiknas tahun 2003 pasal 64 dan 65 yang dijabarkan lebih dulu dalam PP.N0 60/1990 tentang Perguruan Tinggi, PP N0.61/1999 tentang Badan Hukum PT (Ghafur, 2009). Lebih lanjut dikatakan bahwa ketentuan yang mengatur tentang pendidikan lintas batas negara dan kerjasama internasional dalam PP ini, ada pada pasal 125, 129 dan 130. Demikian juga Mendiknas dan dirjen Dikti telah mengeluarkan Surat keputusan yang memberi petunjuk dan arahan teknis tentang bentuk-bentuk kegiatan dan kerjasama luar negeri yang dapat dilakukan oleh PT Indonesia dengan PT atau lembaga lain di luar negeri. Peraturan yang menjadi rujukan antara lain: (1) SK Mendikbud N0. 264/U/1999 tentang Kerjasama PT du Indonesia dengan PT/lembaga lain di Luar negeri, dan (2) SK Dirjen Dikti N0.61/Dikti/Kep/2000 tentang Petunjuk Pelaksanaannya.

Adapun ketentuan tentang peraturan yang terkait dengan kerjasama internasional dan pendidikan lintas batas negara menurut UU Sisdiknas 2003 bisa disimak dalam tabel berikut.

Tabel 1. Internasionalisasi Pendidikan menurut UU Sisdiknas

Bentuk Lembaga	Bentuk Sistem	Ketentuan Aturan	Ketentuan Aturan
Lembaga pendidikan yang didirikan oleh Perwakilan Negara Asing dalam NKRI	Menggunakan sistem negara bersangkutan	Peraturan yang berlaku di negara bersangkutan	Diperuntukkan bagi WNA
Lembaga Pendidikan Asing dalam NKRI	Menggunakan sistem pendidikan nasional Indonesia (Sisdiknas)	Menggunakan Peraturan per-UU-an Indonesia	Wajib memberikan pengajaran pendidikan agama dan kewarganegaraan bagi siswa SD s/d SLTA yang WNI. Bekerjasama dengan lembaga pendidikan

			Indonesia. Mengikutsertakan pendidik dan pengelola WNI
Lembaga pendidikan Indonesia	Menggunakan sistem pendidikan	Menggunakan peraturan per-UU-an	Terbuka bagi WNA dan WNI.

Dari peraturan tersebut dapat ditangkap pikiran tentang kategori kerjasama PT, yaitu:

1) Kerjasama pendirian PT, dalam bentuk patungan antara pihak luar negeri dengan mitra Indonesia. Untuk kerjasama ini berlaku ketentuan sebagai berikut: a) mengikuti ketentuan Sisdiknas, b) memenuhi seluruh persyaratan dan tatacara pendirian PT yang berlaku di Indonesia.
2) Kerjasama kegiatan akademik bersyarat, yaitu bila kerjasama yang dilakukan berbentuk: a) kontrak manajemen, b) program kembaran (*twinning program), c)* program pemindahan kredit yang diperoleh (*credit transfer).* Untuk ketiga jenis kerjasama ini, berlaku persyaratan bahwa program studi dari PT luar negeri yang telah terakreditasi di negeri asalnya.
3) Kerjasama kegiatan akademik yang terbuka dan tanpa syarat, yaitu bila kerjasama berbentuk: a) tukar menukar dosen dan mahasiswa dalam bidang akademik, b) pemanfaatan bersama sumber daya dalam kegiatan akademik, c) penerbitan bersama karya ilmiah, d) penyelenggaraan bersama seminar atau kegiatan ilmiah lainnya dan e) bentuk-bentuk lain yang dianggap perlu (Ghafur, 2009).

Selain aturan-aturan tersebut, Indonesia memiliki lembaga-lembaga pendukung internasionalisasi PT yang bekerja dalam kerangka dua pendekatan, yaitu 1) koordinasi isi kerjasama dapat dilakukan dengan berkoordinasi pada departemen/kementrian terkait. Kerjasama ini bisa berubah dan berpindah dari satu departemen ke departemen lain sesuai bidang kerjanya, 2) koordinasi struktural dengan departemen/kementrian terkait.

Terkait dengan pendekatan kedua, di Indonesia ada dua departemen yang melakukan kerjasama PT dengan luar negeri, yaitu Departemen/Kementrian Pendidikan Nasional dan Departemen Luar Negeri. Di mana secara internal, koordinasi dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dan Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri, Kemendiknas, dengan Itjen Hukum

dan Perjanjian Internasional dan Ditjen Informasi dan Diplomasi Publik dari Kementrian Luar Negeri.

Kemudian secara khusus untuk memperkuat dan menghubungkan kerjasama internasional bidang pendidikan dan kebudayaan dengan negara lain, saat ini Indonesia telah memiliki 13 atase pendidikan, yaitu AS, Australia, Belanda, Jerman, Inggris, Perancis, Malaysia, Mesir, Saudi Arabia, Thailand, Philipina, Jepang dan Papua New Guini. Selanjutnya untuk peningkatan kerjasama, maka pada tahun 2002 Itjen Dikti mendirikan Pusat Jaringan Kerjasama Luar Negeri Perguruan Tinggi (PJKLN) yang mengkoordinasikan program Asia, Eropa, AS dan Kanada, Australia, Jepang dan berbagai program dan kegiatan yang bersifat multikultural.

Di luar departemen pemerintah, maka muncul lembaga swasta masyarakat non pemerintah (*Non Government Organizational/NGO)* yang turut aktif menyelenggarakan kerjasama internasional PT, diantaranya: *Ford Foundation* (FF), *The Asia Foundation (TAF), Rockefeller Foundation (RF), Smithsonian Institute (SI), East-West Center (EWC), Fullbright Foundation* dan sebagainya.

Secara normatif, Indonesia sudah mengeluarkan produk kebijakan atas kemungkinan dilakukannya internasionalisasi PT. Namun secara praktis, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghafur (2009), PT di Indonesia, khususnya yang BHMN yang sudah melaksanakan internasionalisasi PT, biasanya mengambil bentuk kegiatannya sebagai berikut:

Pertama. Kegiatan yang berbasis pada struktur yang sudah ada, dengan memberi dimensi internasionalisasi dari dalam (*internationalization within)* terhadap kurikulum, proses pebelajaran dan sebagainya. Bentuk kegiatan ini adalah internasionalisasi berperangkat struktur lunak (s*oft structure activities).*

Kedua. Kegiatan kongkrit berbasis hubungan kerjasama antara struktur internal dengan pihak ekseternal/asing. Kegiatan ini disebut *hard structure activities,* yang bentuk kegiatannya antara lain:

a) Pengiriman dosen untuk studi lanjut ke luar negeri dan kehadiran dosen dan peneliti asing di PT setempat.
b) Pengiriman mahasiswa untuk kunjungan keluar negeri.
c) Mobilitas internasional staf pengajar, peneliti dan pimpinan PT, baik yang akademik maupun yang non akademik.
d) Keanggotaan dalam berbagai forum kerjasama dan asosiasi internasional seperti *ASEAN University Network (AUN),*

Association of Pasific Rim Universities (APRU), Association of Southeast Asia Institution of Higher Learning (ASAIHL), ASEAN-Eurepeon Academic University Network (ASEAN -Uninet), Southeast Asian Minister of The Islamic World (FUIW) dan sebagainya.

e) Peluang dan pemanfaatan dana internasional, seperti *Asia link, Marie Curie International fellowship, FP-6, tematic Priorities of research, International Cooperation Action (INCO), United States Institute of Peace (USIP), Toyota Foundation, Japan Foundation Research Fund (JFRF), Tokyo Foundation Research Grant* dan lain-lain.

f) Perjanjian internasional dengan lembaga, organisasi atau PT luar negeri,. Baik akademik maupun non akademik dengan *Memorandum of Understanding* (MoU) dan ditinfak lanjuti dengan *Letter of implementation* (LoI)

g) Publikasi Makalah di berbagai jurnal internasional atau kerjasama penerbitan dengan lembaga-lembaga internasional.

Kecenderungan Ke Depan

Penerapan BSC dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class mengemuka mengapa kampus-kampus berupaya menjadi berkelas dunia adalah agar dapat bersaing dengan kampus-kampus kelas dunia dan sekaligus menghasilkan lulusan yang juga dapat bersaing dengan lulusan dari negara-negara maju di dunia internasional. Argumen-argumen tersebut muncul pada dasarnya karena memang melihat beberapa kenyataan mutakhir akibat dari globalisasi dalam berbagai sendi kehidupan manusia.

Pertama, globalisasi dalam bidang ekonomi yang mewujud dalam praktik ekonomi pasar bebas. Kedua, globalisasi dalam bidang budaya dalam bentuk masuknya budaya asing ke Indonesia. Ketiga, globalisasi tenaga kerja sebagai akibat dari praktik ekonomi pasar bebas. Keempat, globalisasi bidang pendidikan dengan pendirian lembaga pendidikan di banyak negara berkembang dan beasiswa antar-negara. Dalam globalisasi itulah setiap orang seakan dituntut menguasai pengetahuan dan kemampuan yang dapat digunakan sebagai modal utama memasuki ekonomi pasar bebas, tujuannya agar dapat berkompetisi dan memenangkan kompetisi global itu.

Dampak globalisasi membuat negara-negara berkembang (*new emerging and developing countries*) merasa harus menyetarakan kualitas dirinya sejajar dengan negara-negara maju dilihat dari *Human Development Index* (HDI), Program for International Student Assessment (PISA), dan lainnya. Dari sinilah nilai-nilai kompetisi ditabur dan tumbuh subur, terlebih ketika

dipupuk oleh rasa inferioritas diri negara berkembang dalam bentuk pengejaran angka-angka HDI, PISA, dan sejenisnya. Dengan kondisi tersebut, dapat dipahami mengapa pihak kampus (dan juga pemerintah) tampak begitu bersemangat dengan world class university yang dianggap sebagai keniscayaan satu-satunya cara untuk dapat bertahan dan berkompetisi di tengah globalisasi.

Model pemeringkatan universitas berskala dunia bukannya tanpa kritik. Inggris misalnya, memprotes perangkingan world class university oleh Webometrics. Pasalnya, kampus-kampus di Inggris yang sudah berumur lebih dari seribu tahun hanya ada 5 (lima) universitas yang berada di urutan 1 sampai 100; hanya universitas dari Amerika Serikat yang mendominasi. Tidak hanya itu, Simon Marginson (2006), profesor Higher Education di University of Melbourne juga mengkritik metode survei yang digunakan oleh THES.

Beberapa pakar meragukan keabsahan metodologis dari survei dan kutipan sebagai indikator peringkat dunia dengan bobotnya yang begitu besar karena rentan untuk dimanipulasi. Ian Diamon, Direktur Eksekutif Economic and Social Research Council Inggris menyatakan, metode kutipan dengan basis data yang digunakan THES yang lebih banyak menjangkau ilmu-ilmu eksakta jelas tidak dapat menjangkau artikel-artikel ilmu-ilmu sosial humaniora. Padahal betapa banyak kampus yang concern di bidang sosial humaniora, termasuk kajian keagamaan dan keislaman.

Keberatan atau kritik atas metode pemeringkatan universitas berskala internasional diduga karena adanya hegemoni korporasi dan intelektual yang secara kasat mata tampak pada fakta bahwa perusahaan yang bergerak di pemeringaktan universtas itu adalah multinational corporate. Times Higher Education adalah majalah mingguan yang terbit di Inggris; Cybermetrics Lab berkedudukan di Spanyol yang mengelola Webometrics levelnya tak lebih tinggi dari sebuah lembaga di bawah Dewan Riset Nasional di Indonesia; dan Shanghai Jiao Tong University juga sama levelnya dengan banyak kampus di Indonesia. Jika demikian kondisinya, seharusnya setiap universitas dapat merumuskan kriteria dan indikator kampus yang berkualitas itu seperti apa, dalam konteks masing-masing negara tanpa harus mengikuti apa adanya rumusan kampus berkualitas versi majalah mingguan THE, lembaga penelitian Cybermetrics Lab, atau universitas seperti SJTU.

Bagi beberapa pakar, standarisasi kampus secara internasional itu sebenarnya paradoks dalam globalisasi. Ketika kemungkinan untuk menunjukkan identitas yang berbeda terbuka lebar, nilai-nilai toleransi ditebar, hingga muncul pluralitas kebudayaan dalam bentuk multikulturalisme, di sisi

lain terdapat upaya besar-besaran untuk memunculkan hanya satu bentuk kebudayaan, yang oleh Herbert Marcuse disebut sebagai fenomena "One-Dimensional Man". Yakni praktik untuk menggiring masyarakat pada satu sistem yang sama, yakni sistem kapitalis melalui pendidikan, media dan lainnya.

Dalam pendidikan tinggi, praktik semacam itu memunculkan rezim pendidikan global yang turut mendesakkan satu standar global pendidikan melalui pemeringkatan-pemeringkatan yang dilakukan oleh THES atau Webometrics dan semacamnya. Walaupun terjadi persaingan antar-institusi penyelenggara pemeringkatan universitas tersebut, ketika fakta menunjukkan bahwa kampus-kampus di dunia, termasuk di Indonesia tetap berusaha memenuhi syarat agar makin meningkatkan ranking merekadi THE, Webometric, SJTU dan lainnya, pada dasarnya gerak untuk hanya mengakui satu standar global dan universal tetap berjalan. Ini paradoks globalisasi.

Keberatan lain terhadap indikator dan kriteria yang digunakan THE, Webometrics, atau SJTU adalah kecenderungan untuk apolitik. Mereka mendasarkan pada cara pandang pendidikan liberal bahwa ranah dan praksis pendidikan netral dari kepentingan politik, ekonomi dan ideologi. Oleh karena itu, indikator dan kriteria kampus berkualitas yang mereka gunakan sama sekali tidak menunjukkan perlunya kampus ikut berperan dalam transformasi sosial, kultural dan politik sebuah negara. Tidak ada indikator kontribusi kampus untuk penguatan budaya bangsa, modernisasi keagamaan, memperkuat nilai-nilai nasionalisme, kerakyatan dan sejenisnya. Kalau kampus-kampus di Indonesia mengikuti kriteria tersebut, bisa jadi lambat atau cepat akan mengikis kesadaran nasionalisme dan berbangsa segenap sivitas akademika kampus.

Namun demikian, pemeringkatan berskala internasional, regional, atau nasional tetap ada faedahnya sepanjang bisa mendorong kemajuan dan orientasi layanan bermutu yang menjadi tanggung jawab perguruan tinggi. Apalagi usia perguruan tinggi di tanah air rata-rata baru mencapai setengah abad hingga satu abad, usia yang cukup muda dibandingkan dengan universitas Harvard, Oxford, UCLA, McGill, dan sejenisnya yang telah berusia ratusan tahun dan selalu berada di posisi teratas dalam perangkingan perguruan tinggi dunia. Dalam konteks kesejajaran perguruan tinggi Islam Indonesia, tampaknya benchmarking dengan perguruan tinggi dengan reputasi internasional menjadi semacam spirit dan trigger untuk mensejajarkan diri karena realitasnya perguruan tinggi Islam di belahan dunia lain tidak ada yang dapat dibanggakan secara internasional, dalam banyak hal.

Kita menyadari bahwa orientasi pendidikan tinggi di Indonesia tidak sama dengan pendidikan tinggi di negara-negara lain, terlebih orientasi pendidikan tinggi Islam. Gagasan integrasi keilmuan antara ilmu umum dan agama yang selama ini dikembangkan Universitas Islam Negeri (UIN) di Indonesia, hemat penulis sangat khas dan spesifik dan menjadi distingsi, pembeda dengan perguruan tinggi lain di dunia. Begitu juga pengembangan ilmu-ilmu keislaman yang menjadi main mandate dan core business perguruan tinggi Islam membutuhkan kriteria dan indikator mutu yang spesifik, yang tidak harus sama dengan kampus perguruan tinggi Islam di negara-negara Islam lainnya sekalipun. Kesadaran ini satu sisi akan membangun kedaulatan pendidikan kita sendiri, di samping kemandirian yang diperlukan dalam kompetisi dengan pendidikan tinggi lain di dunia.

Dalam konteks inilah kemandirian dalam mengelola ide dan gagasan tentang kualitas pendidikan tinggi Islam perlu dirumuskan secara bersama-sama. Menuju world class university mungkin hanya menjadi wasilah, bukan ghayah (tujuan), bagi peningkatan kualitas di berbagai bidang: kelembagaan, pembelajaran, SDM, layanan akademik, penelitian, publikasi, jaringan kerjasama, dan seterusnya. Jika UIN bersama lembaga yang kapabel di bidang pemeringkatan mutu pendidikan tinggi Islam, semacam ISESCO atau Dewan Riset Nasional dapat merumuskan dan menghasilkan kriteria-kriteria baru, hemat penulis akan menjadi kontribusi yang penting bagi masa depan pendidikan tinggi Islam di Indonesia.

PENUTUP

Konsep BSC dalam konteks WCU memiliki fungsi sebagai berikut: a) sebagai alat ukur Perguruan Tinggi apakah visi dan misi yang dianut telah tercapai; b) sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki Perguruan Tinggi Anda; c) sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis Anda; d) alat analisis efektifitas strategi yang telah digunakan; e) memberikan gambaran kepada Perguruan Tinggi terkait SWOT yang dimiliki; f) sebagai alat *key performance indicator* Perguruan Tinggi; dan g) sebagai *feedback* terhadap *shareholder* Perguruan Tinggi.

Implementasi BSC dalam mewujudkan WCU mencakup sebagian besar karakteristik yang sama dengan hal seperti: staf berkualifikasi tinggi; keunggulan dalam penelitian; pengajaran berkualitas; sumber pendanaan pemerintah dan non pemerintah yang tinggi; ada mahasiswa internasional dan berbakat; kebebasan akademik; struktur pemerintahan otonom yang

terdefinisi dengan baik; dan fasilitas yang lengkap untuk pengajaran, penelitian, administrasi.

Hal lain bahwa dalam mewujudkan perguruan tinggi kelas dunia maka semua civitas akademika harus benar-benar konsisten dalam melaksanakan tugasnya, mencoba memodifikasi perspektif prioritas, dan mau mencoba menggunakan kerangka kerja BSC.

DAFTAR PUSTAKA

Altbach, P. (2004), The costs and benefits of world-class universities. American Association of University Professors

Umi Zulfa. (2012). Transformasi Internasionalisasi Perguruan Tinggi Menuju World Class University. Jurnal Literacy. Volume III No. 1 Juni 2012, 111-124.

Indrajit, Richardus Eko.*2011*. Peranan Teknologi Informasi dan. Internet.Yogyakarta: Andi Offest

Alden, J., & Lin, G. (2004), Benchmarking the characteristics of a world-class university: Developing an international strategy at university level. London: Leadership Foundation for Higher Education

RS. Kaplan, DP. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

RS. Kaplan, DP. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa: Peter R, Yosi Pasla . Jakarta: Erlangga.

BSC – Learning & Growth Perspective. (n. d.). Retrieved from http://www.smb-finance.com/services/global-business-consultancy-Balanced-scorecard/bsc-project-management-implem2entation-3

Learning and Growth Perspective. (2020). Retrieved from https://Balancedscorecard.org/learning-and-growth-perspective/

Marr, B. (2020). The Four Perspectives In a Balanced Scorecard. Retrieved from https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=968

Henry M., Jeong, Dong Wook, & Ou, Dongsu. (2006). What is World Class University? *Paper for The Conference Of The Comparative and International EducationSociety*, Honolulu, Hawaii, March, 16

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System, Harvard Business Review.

Nanang Fatah. 2019. Strategi dan manajemen pendidikan tinggi. Bandung: Rosda Karya

Niven, Paul R., 2005, *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Result,* John Wiley & Sons, United States of America

Pietrzak M, Paliszkiewicz J, Klepacki B. (2015), The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university, Online Journal of Applied Knowledge Management, 3(1), 151-164.

Nigusse W. Reda. (2017), Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices, Quality Assurance in Education, 25(4), 489-499.

Adamu, Y.A. & Addamu, A.M. (2012), Quality assurance in Ethiopian higher education: procedures and practices, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 69, 838-846.

Salmi, Jamil. *2009*. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Directions in Development ; human development. World Bank

Wang Y, et al. (2012) Coiled-coil networking shapes cell molecular machinery. Mol Biol Cell 23(19):3911-22

Zare, M Nazarzadeh, J Pourkarimi, G Zaker Salehi, S Rezaeian. (2011), In search of a world-class university in Iran, *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(4), 522-539

Perancangan Ukuran Kinerja Pelaksanaan Strategi Berdasarkan Model *Balanced Scorecard* pada Perguruan Tinggi (PT)

Odik Sodikin
Boy Arief Rachman
Yayan Sofyan

PENDAHULUAN

Dewasa ini, dunia pendidikan mengalami persaingan yang semakin ketat. Dari sisi demand, sebagai dampak krisis ekonomi, banyak orang yang memilih institusi pendidikan yang menawarkan program keahlian yang dapat diselesaikan dalam waktu cepat sehingga dapat lebih cepat bekerja atau bahkan tidak melanjutkan sekolah sama sekali karena kesulitan biaya. Hal ini menyebabkan turunnya jumlah peminat perguruan tinggi. Kondisi ini diperburuk dengan banyaknya institusi pendidikan yang baru didirikan serta banyaknya institusi pendidikan tinggi yang melakukan kerjasama dengan institusi asing dan menawarkan program/gelar yang mengusung label international.

Untuk memenangkan persaingan tersebut, perguruan tinggi perlu untuk menentukan strategi yang tepat, sesuai dengan visi dan misi, kapabilitas yang dimiliki, kondisi pasar serta pesaing yang dimiliki. Namun terkadang strategi yang dipilih ternyata tidak tepat atau tidak dilaksanakan dengan baik sehingga mengakibatkan kinerja perguruan tinggi menjadi buruk. Kinerja yang buruk ini dapat menurunkan minat calon mahasiswa dan mengurangi kepuasan mahasiswa.

Berkaitan dengan hal-hal di atas, perguruan tinggi memerlukan suatu alat yang dapat mengidentifikasi bagaimana penerapan strategi yang telah dipilih. Alat yang dapat dipakai adalah Balanced Scorecard. Balanced Scorecard yang berisikan ukuran-ukuran financial maupun non financial dapat digunakan sebagai alat untuk menerjemahkan strategi ataupun sebagai acuan bagi organisasi dalam mengukur kinerja.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul Perancangan Ukuran Kinerja Pelaksanaan Strategi berdasarkan Model Balanced Scorecard pada Perguruan Tinggi. Masalah yang akan coba dibahasa yaitu strategi perguruan tinggi yang menjadi obyek penelitian dalam memenangkan persaingan, strategi-strategi yang dipilih perguruan tinggi lain

sebagai benchmark, ukuran kinerja yang digunakan oleh perguruan tinggi yang dijadikan *benchmark*, dan usulan ukuran kinerja untuk penilaian pelaksanaan strategi bagi perguruan tinggi yang menjadi obyek penelitian dengan mengacu kepada model Balanced Scorecard.

PEMBAHASAN

Merumuskan Visi dan Misi

Suatu organisasi yang baik perlu memiliki visi dan misi yang tepat. Berikut pengertian mengenai visi menurut G. Dess dan G.T. Lumpkin, (2005:26):

> ... A vision represents a destination that is drive n by and evokes passion. A vision may or may not succeed;it depends on whether everything else happens according to a firm's strategy. Developing and implementing a vision is one of a leader's central roles.

Penjelasan lebih lanjut mengenai visi adalah sebagai berikut:

> The vision statement may also contain a slogan, diagram, or picture -whatever grabs attention. The aim is to capture the essence of the more formal parts of the vision in a few words that are easily remembered, yet evoke the spirit of the entire vision statement.

Mary Coulter, (2020:49) mengatakan bahwa:

> An organizational vision is a comprehensive picture of what a leader wants and organization to become. It's a statement of what the organization stands for, what it believesin, and why it exists. The vision provides a vibrant and compelling picture of the future. It presents a view beyond what the organization 'is' to what the organization 'could be'... if organizational leaders can articulate a clear vision, organizational mambers may be more motivated to contribute increased levels of effort...

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa visi adalah suatu tujuan atau gambaran apa yang diharapkan dari organisasi tersebut di masa yang akan datang, visi disusun oleh pimpinan organisasi dan dapat dinyatakan dalam kalimat, slogan, diagram ataupun gambar.

Selain visi, organisasi juga perlu memiliki misi, misi sendiri adalah dapat digambarkan sebagai berikut:

> A company's mission differs from vision in that it encompasses both the purpose of the company as well as the basis of competition and competitive advantage. Note that while vision statement is broad based, the mission statement is more specific and focused on the means by which the firm will compete. (G. Dess dan G.T. Lumpkin, 2005:28).

Selanjutnya penjabaran lebih luas mengenai misi menurut G. Dess dan G.T. Lumpkin, (2005:29) adalah:

> Statement of vision tend to be quite broad and can be described as a goal that represents an inspiring, overarching, and emotionally driven destination. Mission statements, on the other hand, tend to be more specific and address questions concerning the organization's reason for being and the basis of its intended competitive advantage in the marketplace.

Mary Coulter (2020:50) menjelaskan bahwa:

> Although organizational vision provides an overall picture of where the organization would like to be in the future, a mission is a statement of what specific organizational units do and what they hope to accomplish. An organization will have a single vision and potentially several missions (divisional, departmental, project work group, etc.) that contribute to the pursuit of the organization's vision. A missison statement provides a focus for employees as they make strategic decisions and implement them. Although it's not as comprehensive and broad as the organizational vision, a mission statement also aligns with the organizational vision.

Jadi misi merupakan penjabaran dari visi yang telah disesuaikan dengan bagaimana organisasi akan bersaing dengan organisasi lainnya. Selain itu, biasanya visi untuk suatu organisasi secara keseluruhan, namun misi dapat dibuat untuk masing-masing unit/bagian dalam organisasi. Suatu organisasi hanya memiliki satu visi namun dapat memiliki beberapa misi.

Menetapkan Tujuan

Setelah mendefinisikan visi dan misi, organisasi juga perlu menetapkan tujuan. Tujuan dapat didefinisikan menjadi:

> Strategis objectives are used to operationalize the mission statement. That is, they help to provide guidance on how the organization can fulfill or move toward the higher goals in the goal hierarchy-the mission and vision. As a

result, they tend to be more specific and cover a more well-defined time frame. (G. Dess dan G.T. Lumpkin, 2005:29)

G. Dess dan G.T. Lumpkin, (2005:30) selanjutnya menjelaskan mengenai tujuan (objectives) menjadi sebagai berikut:

> Setting objectives demands a yardstick to measure the fulfillment of the objectives. If an objective lacks specificity or measurability, it is not very useful, simply because there is no way of determining whether it is helping the organization to move toward the organization's mission and vission.

Jadi, objectives merupakan penjabaran dari misi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi, mencakup suatu periode tertentu, dan biasanya memerlukan suatu ukuran untuk menilai apakah objectives tersebut tercapai atau tidak. Oleh karena itu, menurut G. Dess dan G.T. Lumpkin, (2005:30), suatu objectives yang baik harus memenuhi beberapa kriteria, sebagai berikut:

a. Measurable. There must be at least one indicator (or yardstick) that measures progress against fulfilling the objectives.
b. Specific. This provides a clear message as to what needs to be accomplished.
c. Appropriate. It must be consistent with the vision and mission of the organization.
d. Realistic. It must be achiveable target given the organization's capabilities and opportunities in the environment. In essence, it must be challenging but doable.
e. Timely. There needs to be a time frame for accomplishing the objective. After all, as the economist John Maynard Keynes ance said, In the long run, we aew all dead!

Membutuhkan Strategi

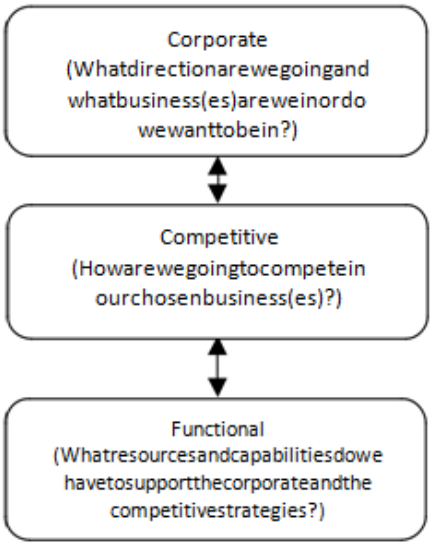
Untuk mencapai objektivitas yang telah ditetapkan, suatu organisasi membutuhkan strategi. Adapun strategi dapat didefinisikan sebagai berikut:

> We're defining an organization's strategies as its goal-directed decisions and actions in which its capabilities and resources are aligned with (matched to) the opportunities and threats in its environment. But deciding on (formulating) a goal-directed strategy isn't enough. Strategy also involves goal-directed actions-that is, implementing the strategy. In other wprds, an organization's strategy involeves not only what it wants to do, but doing it. Finally, the

organization's strategies should take into account its key internal strengths (capabilities and resources) and external opportunities and threats. (Mary Coulter, 2020:5)

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu keputusan berdasarkan pertimbangan kemampuan sumberdaya yang dimiliki organisasi, disesuaikan dengan kesempatan dan tantangan dari luar untuk memcapai tujuan organisasi tersebut. Mary Coulter (2020:7) mengatakan bahwa ada 3 jenis strategi, yaitu: corporate, competitive, dan functional, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Bagan 1. Tipe Strategi



Seperti dijelaskan dalam bukunya, Mary Coulter (2020:7) berpendapat bahwa:

> Functional strategies (also called operational strategies) are the short-term (less than a year) goal-directed decisions and actions of the organization's various functional areas. The competitive strategies (also called business strategies) are concerned with how an organization is going to compete in a specific business or industry. Corporate strategies are concerned with the broad and more long-term choices of 'what business(es) are we in or do we want to be in, and what do we want to do with these businesses?' Mary Coulter (2020:8).

Jadi functional strategies lebih berkaitan dengan keputusan jangka pendek, competitive strategies bagaimana cara perusahaan untuk bersaing sedangkan corporate strategies meliputi keputusan yang lebih luas.

Tentang *Strategic Management Proces*

Mary Coulter (2020:4) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 2. Proses Manajemen Strategis

1. Situation Analysis

Langkah awal proses manajemen strategis adalah menganalisa situasi. Dalam menganalisa situasi, Mary Coulter (2020:7) menjelaskan bahwa Before deciding on an appropriate strategic direction or response, organizational employees need to analyze the current situation. A situation analysis is scanning and evaluating the current organizational context, external environment, and organizational environment.

2. Strategy Formulation

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam proses manajemen strategis adalah formulasi strategi. Strategy formulation is developing and then choosing appropriate strategies (as indicated by the results of the situation analysis. (Mary Coulter, 2020:7).

3. Strategy Implementation

Mary Coulter (2020:8) menyatakan bahwa Strategy implementation is putting the various strategies into action. How a strategy is implemented should be considered as it's formulated, so we'll be looking at that as we discuss each type of strategy.

4. Strategy Evaluation

Langkah berikutnya adalah evaluasi strategi. Mary Coulter (2020:8) menjelaskan proses evaluasi strategi sebagai berikut:

> Strategy evaluation is evaluating how the strategies have been implemented as well as the outcomes of the strategies. An organization's employee should monitor both the actual implementation of the strategy and the performanace outcomes of strategies that have been implemented. If these don't measure up to expectations or strategic goals, then the strategy itself or the implementation process may have to be modified or totally changed.

5. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja serta dapat pula digunakan sebagai acuan untuk mengimplementasikan strategi, seperti yang diutarakan oleh Horngren, bahwa *"The balanced scorecard translates an organization's mission and strategy into a set of performance measures that provides the framework for implementing its strategy".* (Charles T.Horngren, 2012:492).

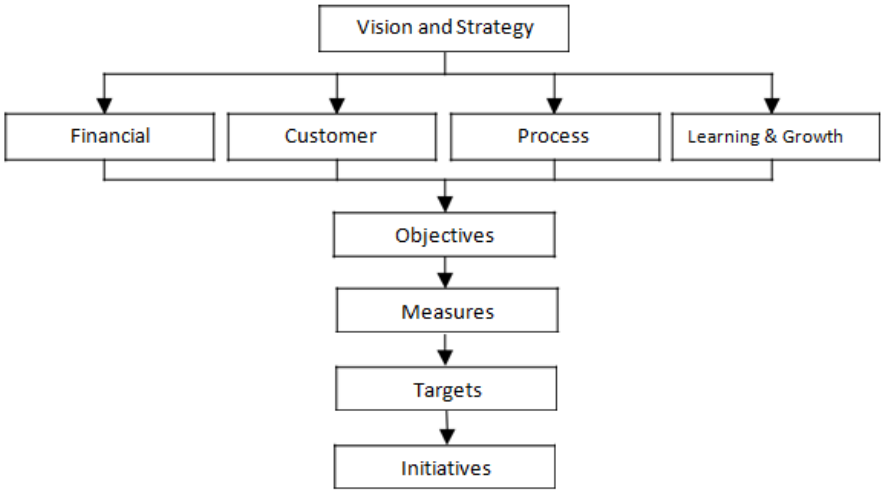
Balanced scorecard, menurut Horngren bukan hanya berisikan ukuran finansial, namun juga ukuran non finansial. The balanced scorecard does not focus solely on achieving financial objectives. It also high-lights the nonfinancial objectives. The scorecard measures an organization's performance from four perspectives: (1) financial, (2) customer, (3) internal business processes, and (4) learning and growth (Charles T.Horngren, 2012:492).

Balanced scorecard yang baik, harus sesuai dengan strategi perusahaan, seperti yang diutarakan oleh Hilton (2009) bahwa A key to making successful use of the balanced scorecard is linking the scorecard's lead and lag measures to the organization's strategy.

Untuk itu strategi suatu perusahaan yang merupakan terjemahan dari visi dan misi perusahaan tersebut, harus diterjemahkan ke dalam ukuran-ukuran untuk setiap perspektif Strategy translation, on the other hand, means specifying objectives, measures, targets, and initiatives for each perspective. (Guan, 2009:472).

Menurut Guan (2009:473), proses menerjemahkan strategi dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 3. Proses Manajemen Strategi



Menurut Kaplan dan Norton (2004:7), Balanced Score Card memiliki beberapa elemen penting sebagai berikut:

a. The Balanced Scorecard offers just such a framework for describing strategies for creating value. The BSC framework has several important elements.
b. Financial performance, a lag indicator, provides the ultimate definition of an organization's success. Strategy describes how an organization intends to create sustainable growth in shareholder value.
c. Success with targeted customers provides a principal component for improved financial performance. In addition to measuring the lagging outcome indicators of customer success, such as satisfaction, retention, and growth, the customer perspective defines the value proposition for targeted customer segments. Choosing the customer value proposition is the central element of strategy.
d. Internal processes create and deliver the value proposition for customers. The performance of internal processes is a leading indicator of subsequent improvements in customer and financial outcomes.
e. Intangible assets are the ultimate source of sustainable value creation. Learning and growth objectives describe how the people, technology, and organization climate combine to support the strategy. Improvements in learning and growth measures are lead indicators for internal process, customer, and financial performance.

f. Objectives in the four perspectives link together in a chain of cause-and-effect relationships. Enhancing and aligning intangible assets leads to improved process performance, which, in turn, drives success for customers and shareholders.

Ihwal Implementasi *Balanced Scorecard* pada PT

Meskipun pada awalnya konsep balanced scorecard ditujukan untuk organisasi yang bertujuan mencari laba, konsep tersebut dapat juga diterapkan pada organisasi yang tidak berorientasi laba. Konsep balanced scorecard dapat diterapkan pada organisasi nir laba dengan melakukan modifikasi terhadap jumlah atau jenis perspektif, tujuan dari setiap perspektif, atau terhadap ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan strategi. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa balanced scorecard yang dihasilkan merupakan penjabaran dari visi dan misi organisasi.

UNPAR merupakan salah satu perguruan tinggi swasta ternama yang telah berdiri lebih dari 50 tahun. Meningkatnya persaingan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dan perubahan lingkungan lainnya membuat pihak UNPAR perlu lebih memikirkan strategi yang tepat dalam menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan agar dapat bertahan serta lebih maju lagi. Penggunaan balanced scorecard selanjutnya dapat membantu para pengambil keputusan dalam menerjemahkan strategi yang telah dipilih menjadi ukuran-ukuran operasional yang lebih mudah untuk dikomunikasikan sehingga pelaksanaan strategi lebih mudah dimonitor dan dievaluasi.

Contoh Strategi UNPAR

Sesuai dengan semboyan Bakuning Hyang Mrih Guna Satyaya Bhakti, visi UNPAR 2020 adalah menjadi komunitas akademik beriman yang mengembangkan potensi local pada tataran internasional demi peningkatan martabat manusia. Sedangkan misi UNPAR adalah untuk secara terus menerus dan berdasarkan nilai-nilai yang khas melaksanakan:

a. Pengembangan dan pewarisannilai-nilai budaya secara kritikal kreatif;
b. Proses pembelajaran pada tahapan tertinggi;
c. Penelitian dan pengkajian ilmiah serta sistematisasi dan konservasi, serta sosialisasi produk-produk kegiatan ilmiah; dan
d. Pengabdian kepada masyarakat.

Untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, pengambilan keputusan dan penyusunan prioritas suatu kegiatan didasarkan kepada enam kriteria, yaitu:

1. Terpusat pada visi dan misi
2. Kebutuhan

3. Kualitas
4. Efektivitas
5. Efisiensi
6. Faktor eksternal

Strategi dan Ukuran Kinerja Perguruan Tinggi Lain sebagai *Benchmark*: Contoh Universitas Indonesia (UI)

Penulis memilih Universitas Indonesia sebagai benchmark karena Universitas Indonesia merupakan salah satu universitas terbaik Indonesia yang telah diakui dunia internasional.Prestasi tersebut dapat diraih melalui ketepatan pemilihan strategi dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan keefektifan pelaksanaannya.

1. Visi dan Misi Universitas Indonesia (UI)

Universitas Indonesia memiliki visi untuk 'Menjadi Universitas Riset Kelas Dunia' dan menetapkan misinyamenjadi dua hal sebagai berikut:

a. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi berbasis riset untuk pengembangan Ilmu,Teknologi, Seni dan Budaya; dan
b. Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi yang mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia serta kemanusiaan.

2. Tujuan Universitas Indonesia

Selain memiliki visi dan misi seperti yang telah diutarakan di atas, Universitas Indonesia juga memiliki tujuan sebagai berikut: "Mempertahankan reputasi Universitas Indonesia sebagai universitas terbaik di Indonesia dengan menghasilkankualitas lulusan yang mampu bersaing di pasar global dan kualitas riset yang bertaraf internasional serta menghasilkan produk Research & Design yang dapat mendukung daya saing Internasional."

3. Strategi dan Pengukuran Kinerja

Strategi dibedakan kedalam 4 perspektif, yaitu: pembelajaran dan pengembangan, proses internal, pelanggan, dan keuangan.

Usulan Ukuran Kinerja Pelaksanaan Strategi Berdasarkan Model *Balanced Scorecard* bagi PT Berdasarkan Strategi Perguruan Tinggi

Seperti dapat dilihat pada Tabel 4.1, PT telah menjabarkan visi dan misinya kedalam strategi-strategi yang lebih spesifik untuk kurun waktu tertentu.

Ukuran pencapaian strategi juga telah dijabarkan dengan istilah Tolok Ukur Keberhasilan. Akan tetapi, ukuran-ukuran yang telah digunakan adakalanya merupakan ukuran yang tidak dapat terukur secara obyektif. Misalnya untuk menilai efektivitas program strategis Mengembangkan kurikulum yang tanggap, modern, dan relevan digunakan tolok ukur Tersusunnya kurikulum yang selalu relevan dengan perkembangan keilmuan dan kebutuhan masyarakat. Tolok ukur ini masih bersifat abstrak dan belum operasional karena menimbulkan pertanyaan mengenai maksud dari relevan.Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam implementasi strategis dan dalam penilaian kinerjanya. Oleh karena itu, kami mengusulkan beberapa ukuran yang lebih obyektif agar memudahkan dalam implementasi dan evaluasi implementasi strategi.

Strategi-strategi yang telah ditetapkan akan kami bagi-bagi menjadi 4 (empat) perspektif, dimulai dari perspektif customer/stakeholders, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pengembangan dan perspektif keuangan. Perspektif keuangan tetap merupakan hal yang penting meskipun PT merupakan organisasi nir laba, karena pelaksanaan program strategis membutuhkan sejumlah dana.

PENUTUP

Bahwa rencana strategis PT disesuaikan dengan semboyan serta visi dan misinya, disusun untuk suatu periode tertentu. Dalam penelitian ini digunakan rencana strategis untuk periode 2020-2025. Pada rencana strategis terdapat program-program sesuai dengan tridharma Perguruan Tinggi, sumber daya, dan tata kelola yang baik serta kerjasama berkelanjutan. Kemudian yang dijadikan benchmark memiliki visi yang sedikit berbeda, yaitu dalam hal menginginkan untuk menjadi Universitas Riset sehingga memiliki strategi yang berbeda pula. Selain itu, juga terdapat beberapa tema strategis berkaitan dengan stakeholder: mahasiswa, komunitas, fakultas, universitas, dan umum.

Selanjutnya, bahwa strategi dari dapat dikelompokkan kedalam keempat perspektif dalam balanced scorecard yaitu customer/stakeholder, proses internal, pembelajaran dan pengembangan, dan keuangan. Untuk setiap tujuan strategis terdapat beberapa ukuran, baik yang kualitatif maupun kuantitatif. Untuk sebagian besar strategi (Program Strategis PT) dapat dirancang ukuran kuantitatifnya. Namum terdapat beberapa program strategis yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Akhirnya, PT sebaiknya menggunakan model balanced scorecard sebagai acuan untuk menerjemahkan strategi ke dalam ukuran-ukuran operasional, agar hubungan antara berbagai perspektif yang penting bagi pencapaian visi dan misi organisasi dapat dengan jelas dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. PT sebaiknya menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang lebih obyektif dan terukur supaya lebih dimengerti oleh para karyawan sehingga strategi dapat dijalankan dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Coulter, Mary. 2020. *Strategic Management in Action 4e.* Pearson Education.

Gregory G.Dess, G.T.Lumpkin, Marilyn L.Taylor. 2005. *Strategic Management 2e: Creating Competitive Advantages.* McGraw-Hill.

Guan, Liming, Don R, Hansen Maryanne, M. Mowen. 2009. *Cost Management.* South Western Congage Learning.

Hilton, Ronald W. 2009. *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment.* McGraw Hill.

Horngren, Charles T., Srikant M. Datar, Madhav V Rajan. 2012. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 14e*. Pearson Education.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Harvard Business School Press.

http://anindithakemala.wordpress.com/2011/10/26/balance-scorecard-universitas-indonesia/