



Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan

Maryati¹, Iim Wasliman², Deti Rostini³, Yosal Iriantara⁴

¹²³⁴ Ilmu Pendidikan, Universitas Islam Nusantara, Indonesia

Email: maryatigbr@gmail.com

Artikel info

Article history:

Received: 03-10-2021

Revised: 12-01-2022

Accepted: 25-02-2022

Publish: 28-03-2022

Abstract. Research is based on the problem of weak educational institutions to display achievements amid the level of competitive competition, relevant, strategy, effective, efficient, productive is very necessary. It's Analyzes the implementation of BSC in improving the performance of Darul Hikam Foundation and BPI Foundation in Bandung City. Grand Theory is Kaplan and Norton's performance theory, where BSC is a method of comprehensively measuring performance not only limited to financial performance but extends to non-financial performance. The results showed that the Proses preparation of BSC educational institutions has not been fully implemented, starting from the preparatory stage, stakeholders involved, reasons in improving the performance of educational institutions, resources, and measures in the preparation of BSC; The BSC concept of several indicators have not been implemented by the description of the BSC concept of the education sector, which includes vision, mission, SWOT analysis, BSC perspective, strategic objectives, strategy map, and Key Performance Indicators (IKU); Implementation of BSC has not been done well, including socialization, pilot project system, special teams, information and technology (IT), BSC consultants, and steps to implement BSC; The problems facing educational institutions. Educational institutions always strive to prepare a variety of needs to implement BSC, find solutions in dealing with every problem, as well as various obstacles that occur by taking strategic steps; Where to implement BSC if done gradually and arrange will improve the performance of educational institutions.

Abstrak. Penelitian dilatarbelakangi permasalahan lemahnya lembaga pendidikan untuk menampilkan prestasi ditengah tingkat persaingan kompetitif, hingga strategi yang relevan, efektif, efisien, produktif sangat diperlukan. Peneliti menganalisis implementasi BSC dalam meningkatkan kinerja Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung. Grand Theory-nya yaitu teori kinerja Kaplan dan Norton, dimana BSC merupakan metode untuk mengukur kinerja secara komprehensif tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas pada kinerja non-keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Proses penyusunan BSC lembaga pendidikan belum sepenuhnya dilaksanakan, mulai dari tahap persiapan, stakeholders yang terlibat, ragam alasan dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan, sumber daya, dan langkah-langkah dalam penyusunan

BSC; Penjabaran konsep BSC beberapa indikator belum dilaksanakan sesuai dengan penjabaran konsep BSC sektor pendidikan, yang meliputi visi, misi, analisis SWOT, perspektif BSC, tujuan strategis, peta strategi (strategy map), dan Indikator Kinerja Utama (IKU); Implementasi BSC belum dilakukan dengan baik, meliputi sosialisasi, sistem pilot project, tim khusus, informasi dan teknologi (IT), konsultan BSC, dan langkah-langkah menerapkan BSC; Masalah-masalah yang dihadapi lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan selalu berusaha untuk mempersiapkan ragam kebutuhan untuk mengimplementasikan BSC, mencari solusi dalam menghadapi setiap permasalahan, serta berbagai kendala yang terjadi dengan melakukan langkah-langkah strategis; Dimana implementasi BSC jika dilakukan secara bertahap dan runtut akan meningkatkan kinerja lembaga pendidikan.

Keywords:

Kinerja Lembaga Pendidikan;
Implementasi;
BSC;

Corresponden author:

Jalan: Kompleks Graha Bukit Raya 3 Blok F1 No. 29 Cilame
Ngamprah Kab. Bandung Barat,
Email: maryatigbr@gmail.com



artikel dengan akses terbuka dibawah licenci CC BY-NC-4.0

PENDAHULUAN

Dewasa ini dunia pendidikan tidak bisa dianggap lagi sebagai lembaga sosial, tetapi harus diperlakukan secara profesional, karena dengan semakin meningkatnya persaingan maka lembaga pendidikan akan ditinggalkan konsumen jika dikelola seadanya. Menurut Sallis (1995:13), bahwa salah satu tantangan penting yang dihadapi institusi pendidikan adalah bagaimana mengelola sebuah mutu atau kualitas, terutama dalam dunia persaingan. Pendidikan dalam arti persekolahan saat ini sudah mengarah pada proses industrialisasi. UNESCO (2000:IV) menyebutkan bahwa pendidikan memainkan peranan besar dalam mewujudkan berbagai perubahan terutama dalam cara kita hidup dan bertindak. Persoalan terbesar yang dihadapi adalah bagaimana kita menyesuaikan cara berpikir untuk menghadapi perubahan-perubahan yang cepat di tengah arus globalisasi serta tantangan dunia yang semakin kompleks dan sulit diramalkan. Kita pada akhirnya dituntut untuk merumuskan kembali cara kita dalam mengelola pengetahuan. Kita harus menyelesaikan masalah-masalah yang selama ini menyekat keterpaduan dan kerjasama antardisiplin lalu mencari cara pikir baru

untuk menghubungkan apa yang selama ini terpisah-pisah. Tuntutan UNESCO tersebut wajar adanya bila lembaga-lembaga pendidikan, khususnya lembaga sekolah untuk bisa lebih mempersiapkan dirinya menghasilkan lembaga sekolah yang baik yang mampu bersaing di era persaingan ini. Lembaga sekolah harus mampu mengelola organisasinya layaknya sebuah perusahaan agar bisa bersaing di era kompetitif ini.

Menurut Sanusi (2014:45), kelemahan lembaga pendidikan ini adalah bagaimana menampilkan prestasi yang menjadi impian seluruh masyarakat pengguna pendidikan karena penggunaan aplikasi pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang masih lemah, padahal tingkat persaingan yang kompetitif sangat memerlukan strategi yang relevan, efektif, efisien dan produktif.

Salah satu konsep yang dapat digunakan untuk proses pengukuran kinerja di lembaga pendidikan adalah melalui *balanced scorecard* (BSC).

BSC merupakan strategi organisasi yang merupakan cara untuk mencapai visi dan misi organisasi yang diuraikan dalam berbagai tujuan strategis yang dapat diukur keberhasilannya dengan adanya indikator dan

target kinerja yang ingin dicapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian keberhasilan suatu organisasi dilihat dari berbagai sisi secara seimbang, yaitu kinerja masa lalu dan prospek masa depannya, dari ukuran strategis dan operasional, ukuran keuangan dan non keuangan, ukuran internal dan eksternal organisasi.

Menurut Chang dan Chow (1999:72), menyatakan bahwa BSC merupakan alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan. Berkaitan dengan penilaian pada lembaga pendidikan atau sekolah, pendekatan BSC mengukur hal penting pada indikator penyelenggaraan sekarang, pengendalian penyelenggaraan di masa yang akan datang dan urusan pembiayaan. Karakteristik pengukuran BSC yaitu mengukur kesatuan dari misi dan strategi yang secara eksplisit didesain untuk menyajikan dan mendorong hasil kinerja yang telah dicapai.

Penelitian ini merupakan pentahapan paling awal, yaitu untuk melakukan evaluasi terhadap *treatment* perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam implementasi BSC di Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung. Peneliti berasumsi bahwa terdapat deviasi/*gap* antara penerapan BSC di Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung dengan penerapan BSC yang semestinya dilakukan pada lembaga pendidikan menurut kajian pendidikan. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan analisis implementasi BSC di Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung untuk mengetahui hal-hal yang meliputi: proses penyusunan, penjabaran konsep, implementasi, masalah-masalah yang dihadapi dan solusi, hasil penerapan dan model penerapan dalam meningkatkan kinerja.

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi BSC dalam meningkatkan kinerja di Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung. Secara khusus tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa tentang: (1) Proses penyusunan BSC pada Lembaga pendidikan di Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung; (2) Penjabaran konsep BSC pada lembaga pendidikan di Yayasan Darul Hikam

dan Yayasan BPI Kota Bandung; (3) Implementasi BSC dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung; (4) Masalah-masalah yang dihadapi dan solusi dalam proses menerapkan BSC dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung; (5) Hasil penerapan BSC bagi pencapaian tujuan lembaga pendidikan di Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menurut fungsinya termasuk jenis penelitian evaluasi (*evaluation research*).

Metode yang digunakan adalah metode studi kasus dengan teknik wawancara dan observasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi, wawancara, telaah dokumen, diskusi kelompok, dan observasi.

Penelitian kualitatif sebagaimana diuraikan diatas, maka dalam pelaksanaannya, penulis mendatangi langsung sumber data yaitu Kepala Biro 2, Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM), kepala sekolah, Tenaga kependidikan, dan orang tua siswa Sekolah Yayasan Darul Hikam dan Yayasan BPI Kota Bandung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Proses penyusunan BSC

Dimensi aspek yang diteliti dalam proses penyusunan BSC meliputi lima indikator, diantaranya: a) tahap-tahap persiapan penyusunan, b) pembentukan tim proyek/aktor yang terlibat, c) alasan menggunakan BSC, d) kesiapan sumber daya, dan e) langkah-langkah penyusunan BSC

Hasil Penelitian Proses Penyusunan BSC

1. Tahap-tahap persiapan penyusunan

Lembaga pendidikan melakukan serangkaian pendahuluan menemukan adanya kebutuhan mendasar untuk tumbuh khususnya akibat perubahan lingkungan eksternal pendidikan dan menyusun skenario perubahan agar tercipta kondisi yang baik untuk menyusun kesepakatan adanya perubahan melalui BSC, kemudian melakukan pertemuan-pertemuan

untuk membuat kesepakatan diantara tim manajemen puncak melalui BSC sebagai alat bantu.

2. Pembentukan tim proyek/aktor yang terlibat

Lembaga pendidikan tidak membentuk tim khusus, tetapi cek dan ricek setiap kinerja unit dan dengan memberdayakan kepemimpinan kepala sekolah., dan lembaga pendidikan dalam melaksanakan BSC dimulai dengan pembentukan tim *project* yang disebut dengan Tim Reformasi BPI. Tim tersebut terdiri dari para manajemen level atas yang bersinergi.

3. Alasan menggunakan BSC

Lembaga pendidikan beranggapan bahwa alasan menggunakan BSC sebagai metode manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah karena BSC suatu metode yang efektif dan sedang tren dan BSC merupakan pedoman atau model yang efektif untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan dalam hal ini Yayasannya.

4. Kesiapan sumber daya

Sumber daya yang disediakan oleh lembaga pendidikan dalam implementasi BSC adalah untuk meningkatkan kinerja yaitu sumber daya manusia, anggaran, teknologi, ruangan, dan konsultan

5. Langkah-langkah penyusunan BSC

Lembaga pendidikan melakukan langkah-langkah penyusunan BSC.

b. Penjabaran Konsep BSC

Terdapat beberapa temuan yang berkaitan dengan konsep BSC yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam rangka implementasi BSC pada lembaga pendidikannya.

1. Rumusan visi

Rumusan visi lembaga pendidikan sudah bersifat *imaginable, desirable, feasible, focus, fleksibel, dan communicable.*

2. Rumusan misi

Rumusan misi lembaga pendidikan dilakukan dengan mekanisme penyusunan *strategy map* yang berujung pada visi dan *outcome* yang hendak dicapai. Konfirmasi misi dilakukan melalui manajemen dengan melihat keselarasan organisasi dengan visi

dan diarahkan untuk membantu lembaga mencapai visi dan misi tersebut.

3. Analisis SWOT

Menganalisis SWOT lembaga pendidikan sudah memuat pilar utama manajemen bahkan menambahkan beberapa pilar strategis sudah memuat pilar utama bahkan menambah beberapa pilar strategis, seperti sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, dan teknologi. Butir-butir SWOT yang merupakan fakta dan bersifat internal dimasukkan dalam kolom kekuatan dan cukup tepat sasaran.

4. Perspektif BSC

Dalam menggunakan perspektif, masing-masing lembaga pendidikan berbeda-beda. Ada yang menggunakan empat perspektif umum yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Ada juga lembaga pendidikan yang menggunakan perspektif lain, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran hanya saja istilahnya diganti dengan perspektif nilai tambah publik, perspektif pemangku kepentingan, perspektif proses internal BPI, dan perspektif pengembangan berkelanjutan.

5. Tujuan strategis

Secara proses dokumentasi antara tujuan strategis, visi, misi pada lembaga pendidikan berkesinambungan dimana *strategy map* lembaga tercantum dalam rencana strategis.

6. Peta strategi

Puncak peta strategi lembaga Pendidikan menunjukkan bahwa puncak peta strategi adalah visi. Perspektif keuangan sejajar dengan perspektif pelanggan/*customer*. Perspektif proses bisnis internal berada setelah kedua perspektif tersebut dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap menjadi dasar. Pada lembaga pendidikan yang lain puncak peta strategi adalah visi dan misi. Keempat perspektif secara berurutan terdiri dari perspektif nilai tambah publik, perspektif pemangku kepentingan, perspektif proses internal lembaga, dan perspektif pengembangan berkelanjutan.

7. Indikator Kinerja Utama (IKU)

IKU lembaga pendidikan berpatokan pada rencana strategis dan mengandung

SMART dan proses penyusunannya telah sesuai dengan petunjuk penyusunan yang berpatokan pada renstra.

Terdapat hubungan analisis SWOT dengan perumusan tujuan strategis.

c. Implementasi BSC

Implementasi BSC ini meliputi sosialisasi, sistem *pilot project*, tim khusus, konsultan BSC, dan langkah-langkah menerapkan BSC

Hasil Penelitian Implementasi BSC

1. Sosialisasi BSC

Lembaga pendidikan melakukan sosialisasi ke seluruh orang yang terlibat mulai manajemen level atas, tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan.

2. Sistem *pilot project*

Lembaga pendidikan melakukan kegiatan percontohan yang dirancang sebagai suatu bentuk pengujian/*trial* dalam rangka untuk menunjukkan keefektifan pelaksanaan program BSC dan untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan BSC tersebut.

3. Tim khusus

Lembaga pendidikan tidak membentuk tim khusus tetapi melatih dan mendidik para kepala sekolah melalui berbagai seminar, diklat dan sebagainya dengan panduan konsultan manajemen. Lembaga pendidikan membentuk tim khusus BSC yang terdiri dari gabungan Para Kepala Sekolah dan Kelompok Pengawas Sekolah (KPS) yang berjumlah 9 (Sembilan) orang ditambah dengan panduan dari konsultan manajemen.

4. Sistem IT

Lembaga pendidikan mempersiapkan media teknologi dan informasi yang cukup baik dan memadai

5. Konsultan BSC

Lembaga pendidikan memakai jasa konsultan manajemen.

6. Langkah-langkah menerapkan BSC

Lembaga pendidikan berusaha menerapkan BSC sesuai langkah-langkah pendidikan.

d. Masalah-masalah yang dihadapi

Dimensi masalah yang dihadapi adalah faktor-faktor pendukung dan kendala-kendala yang dihadapi dan langkah-langkah strategis yang ditempuh.

Hasil Penelitian Masalah-masalah yang Dihadapi

1. Faktor-faktor pendukung dan kendala-kendala yang dihadapi

Lembaga pendidikan didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni dan profesional, sarana dan prasarana yang lengkap dan tersebar di berbagai daerah, manajemen yang baik dan handal, sarana prasarana yang memadai, seperti IT, ruangan khusus, finansial).

2. Langkah-langkah strategis yang ditempuh

Lembaga pendidikan mampu untuk mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi dengan melakukan langkah-langkah strategis untuk mengatasi berbagai kendala tersebut.

e. Hasil Penerapan BSC

Hasil penerapan BSC bagi yayasan dan sekolah di masing-masing lembaga pendidikan seperti yang telah dijelaskan diatas, bahwa lembaga pendidikan di Kota Bandung sama-sama beranggapan bahwa menggunakan *balanced scorecard* sebagai metode yang dapat memberikan hasil yang positif bagi lembaga pendidikannya dalam rangka untuk meningkatkan kinerja.

f. Model Penerapan BSC pada Lembaga Pendidikan di Kota Bandung

Penerapan BSC yang dilakukan lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerja dilakukan dengan mengacu pada model-model yang berkembang dalam bidang manajemen *scorecard* secara umum yang mendasarkan strategi. Strategi dalam pandangan BSC pada dasarnya adalah seperangkat hipotesis mengenai

hubungan sebab akibat. Hipotesis ini layaknya sebuah rantai yang menghubungkan empat perspektif *scorecard*, sehingga tercipta keseimbangan dan keselarasan antara satu perspektif dengan perspektif lainnya. BSC melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja lembaga pendidikan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pembahasan

a. Proses penyusunan BSC

Menurut Yuwono (2002:81), satu tujuan proses BSC adalah untuk mendorong penemuan-penemuan yang membangkitkan semangat. Ketika organisasi kemudian melihat perubahan sikap, proses perubahan yang dilakukan sendiri akan terjadi dengan sendirinya. Proses keseluruhan dan kualitas kerja akan meningkat secara nyata jika dilengkapi dengan dokumentasi latar belakang yang relevan dan kesempatan mempertanyakan dan mengembangkannya lebih jauh. Peningkatan pemberian informasi dan waktu kepada organisasi akan memberi hasil dalam prosesnya sambil peserta kembali pada rutinitas pekerjaannya.

Diperlukan proses penyusunan BSC yang disusun dalam bentuk suatu catatan sebagai "pedoman kerja" agar proses implementasi sampai pada evaluasi berjalan dengan baik dan tidak ada yang terlewat.

b. Penjabaran Konsep BSC

1) Visi

Menurut Niven (2003), Visi bagi lembaga pendidikan harus memuat:

- 1) *Imaginable*, bukan fakta tetapi bisa dibayangkan.
- 2) *Desirable* yaitu memberikan kenyamanan jangka panjang

untuk seluruh *stakeholder* dan *shareholder*.

- 3) *Feasible* artinya bahwa visi harus masuk akal dan mampu dicapai.
- 4) *Focus*, artinya bahwa visi dapat memberikan panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan.
- 5) *Fleksibel*, artinya bahwa visi bisa mudah untuk berubah untuk menyesuaikan dengan keadaan dan perkembangan jaman.
- 6) *Communicable*, artinya bahwa visi mudah untuk dikomunikasikan dan dijelaskan.

2) Misi

Misi mendefinisikan usaha lembaga pendidikan agar berada pada nilai-nilai dan keinginan *stakeholder*, oleh karena itu rumusan misi harus memuat unsur/komponen, menurut David, Freud R (2009:102), sebagai berikut:

- a) *Customer/Konsumen*. Siapa yang menjadi pelanggan bagi produk lembaga.
- b) *Product of service/produk* atau jasa. Lembaga harus menyebutkan produk atau jasa apa yang dihasilkan oleh lembaga.
- c) *Markets/pasar*. Menyebutkan di pasar mana produk lembaga akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.
- d) *Technology/teknologi*. Pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi lembaga untuk memenuhi kebutuhan *customer*.
- e) *Concern for survival, growth and profitability/focus* pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas. Pernyataan misi menunjukkan secara jelas komitmen lembaga terhadap kelangsungan hidup lembaga. Pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba.
- f) *Philosophy/filosofi*. Misi akan menjelaskan kepercayaan (*believe*), nilai (*values*), aspirasi, dan prioritas etis lembaga.
- g) *Self concept/konsep diri*. Misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan (*distinctive*

- competences*) dari lembaga dibandingkan pesaingnya.
- h) *Concern for public image/fokus* pada citra publik. Misi akan menjelaskan apakah lembaga memiliki respon terhadap masalah-masalah sosial, kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.
 - i) *Concern for employee*. Misi menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi lembaga.

3) Analisis SWOT

Analisis SWOT lembaga pendidikan sudah memuat pilar utama manajemen yaitu keuangan, sumber daya manusia, dan operasional namun butir-butirnya kurang dirumuskan secara tepat dan kurang pada pemilihan strategi. Namun karena terlalu banyak justru menjadi kurang fokus. Akan menjadi fokus apabila faktor strategis dipadatkan sesuai pilar-pilar utama. Masih ada butir-butir SWOT yang salah kamar, seharusnya fakta dan bersifat internal masuk ke kolom kekuatan dan kelemahan dan asumsi dan bersifat eksternal masuk peluang dan ancaman.

Lembaga pendidikan tidak melakukan tahapan atau proses analisis SWOT berdasarkan hasil analisis tujuan strategis, sehingga terkesan putus atau kurang adanya korelasi antara analisis SWOT dan perumusan tujuan strategis.

Rangkuti (2017:196), Analisis SWOT harus memuat pilar utama manajemen (keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan operasional), butir-butirnya dirumuskan secara tepat, dan mengarah pada pemilihan strategi

4) Perspektif BSC

Lembaga pendidikan ada yang menggunakan empat perspektif dasar sesuai dengan komponen visi, tetapi ada juga lembaga pendidikan yang tidak menggunakan empat perspektif dasar tetapi menggunakan

perspektif dengan istilah lain berdasarkan logika hubungan timbal balik yang jelas dan berpatokan pada visi dan misi yayasan.

Menurut Yuwono (2002), “merumuskan perspektif perlu dipilih perspektif untuk membangun *scorecard* finansial, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan. Jika perspektif ini dirasa belum memadai, dimungkinkan pula untuk menambah perspektif lain. Pilihan perspektif harus diatur terutama oleh logika bisnis dengan hubungan timbal balik yang jelas antar perspektif yang berbeda-beda”.

5) Tujuan Strategis

Kaplan (1996), “tujuan strategis dalam BSC berperan untuk mengkomunikasikan strategi lembaga pendidikan. Karena BSC menerangkan visi masa depan lembaga ke seluruh lembaga sehingga tercipta pemahaman yang sama, menciptakan model yang *holistic* dari strategi yang memungkinkan semua pegawai untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan lembaga, dan BSC berfokus kepada upaya perubahan”.

6) Peta Strategi/ *Strategy Map*

Menurut Kaplan (1996), “dalam membuat peta strategi perlu diperhatikan yaitu bahwa peta strategi dibuat harus menjelaskan strategi organisasi melalui urutan sebab akibat/jika maka. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) diantara berbagai tujuan dan ukuran didalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi”. Peta strategi untuk lembaga pendidikan, disarankan:

- a) Misi dipindahkan ke paling atas.
- b) Perspektif pelanggan naik ke atas menggantikan perspektif keuangan.
- c) Perspektif keuangan tetap ada untuk dipertahankan.

- d) Identifikasi proses internal menjadi pendorong nilai pelanggan.
- e) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap menjadi dasar.

7) Indikator Kinerja Utama (IKU)

Indikator Kinerja Utama (IKU) lembaga pendidikan berbeda-beda. Luis dan Biromo (2008), terdapat empat jenis indikator yaitu IKU eksak, IKU proksi, IKU aktivitas, dan IKU proyek.

Menurut Luis dan Biromo (2008) dan Kaplan dan Norton (2001), bahwa: "indikator kinerja utama yang ideal adalah 20-25 indikator dengan proporsi: keuangan 22%, pelanggan 22%, proses bisnis internal 34%, serta pertumbuhan dan pembelajaran 22%".

c. Implementasi BSC

Implementasi BSC ini meliputi sosialisasi, sistem *pilot project*, tim khusus, konsultan BSC

1) Sosialisasi BSC

Hasil sosialisasi BSC yang dilakukan pada lembaga pendidikan adalah bahwa pemahaman pejabat struktural masih beragam. Hampir semua pejabat struktural belum memahami BSC secara utuh. Sebagian besar lebih memahami individual BSC dan BSC sebagai pengukuran kinerja.

Kaplan (2001), Penjabaran *scorecard* ke semua level: BSC harus dijabarkan ke setiap orang dalam organisasi, hal ini penting untuk membuat setiap orang dalam organisasi memahami strategi dan memberikan kontribusi untuk implementasi BSC. Dengan demikian semua karyawan bukan hanya struktural dapat berpartisipasi dalam *performance appraisals* dimana sasaran individu diukur terhadap tujuan organisasi. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam BSC harus didefinisikan secara jelas dan dengan cara yang sama disosialisasikan ke seluruh lini atau bagian organisasi. Jika suatu korporasi ingin

membandingkan kemajuan cabang dan/atau departemen, maka perumusan definisi-definisi bersama untuk ukuran-ukuran yang akan digunakan harus sejak awalnya.

2) Sistem *Pilot Project*

Memulai implementasi BSC sebaiknya menggunakan proyek percontohan (*pilot project*) dengan cakupan tidak terlalu luas. Ini memungkinkan adanya efektivitas dan efisiensi pada sumber daya lembaga. Lembaga pendidikan kemudian dapat belajar dari kesalahannya dan memiliki waktu yang lebih longgar untuk mengimplementasikan konsep ini.

3) Tim Khusus

Lembaga pendidikan memberdayakan para Kepala Sekolah sebagai tim khususnya dan membentuk tim khusus BSC-nya disebut dengan tim reformasi.

Perihal mendorong proses implementasi BSC perlu dibentuk tim khusus sekaligus agen perubahan. Tim ini tidak perlu terlalu banyak karena syarat dengan banyak kepentingannya, tetapi lazimnya terdiri dari anggota lintas fungsi (keuangan, pemasaran, teknologi informasi/TI, sumber daya manusia (SDM) dan sebagainya). Penguatan pembentukan tim khusus dinyatakan dengan surat tugas atau surat keputusan.

4) Sistem IT/ Teknologi Informasi

- a) Disajikan dalam gaya komunikatif dalam bentuk angka, gambar, diagram atau multimedia yang memfasilitasi *overview*.
- b) Disajikan dalam lingkungan yang bersahabat dalam penggunaannya, mudah dicerna, sederhana dan familiar.
- c) Mudah diakses yaitu orang yang membutuhkan informasi harus bisa mendapatkannya dimana pun ia berada.
- d) Dikumpulkan dan diukur dalam biaya yang efektif dimana biaya pengukuran tidak boleh melebihi penggunaan tolok ukur.

5) Konsultan BSC

Konsultan bukan pemilik program, dan juga tidak menyusun Indikator Kinerja Utama (IKU). Tugas utama konsultan adalah meyakinkan manajemen puncak terhadap perlunya BSC, memfasilitasi penyusunan visi, misi, strategi, dan Indikator Kinerja Utama (IKU), serta melakukan transfer pengetahuan kepada pihak organisasi. Untuk itu diperlukan konsultan yang berpengalaman di bidangnya.

6) Langkah-langkah menerapkan BSC

Proses penerapan BSC di lembaga pendidikan sangat penting dilakukan di seluruh aspek manajemen lembaga. BSC harus menjadi dasar bagi agenda program masing-masing unit dalam lembaga pendidikan. BSC harus menjadi fungsi dalam memberi laporan dan pengawasan terhadap kegiatan sehari-hari. Rencana penerapan BSC harus mencakup aturan dan cara untuk menyakinkan. Didalamnya terdapat suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif masing-masing aktivitas lembaga dan evaluasi atas berbagai aktivitas, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif dan memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota lembaga pendidikan mengenali masalah-masalah yang ada untuk selanjutnya diperbaiki.

4. Masalah-masalah yang Dihadapi

Langkah-langkah strategis yang harus ditempuh dalam mengatasi hambatan yaitu, diantaranya:

a) Meningkatkan komitmen, kesadaran, dan pemahaman akan pentingnya kesepahaman dan kesepakatan kuat perubahan manajemen sebagai upaya implementasi BSC dalam meningkatkan kinerja tercapai dan sukses baik melalui wacana yang dibahas dalam rapat-rapat di tingkat pimpinan sampai bawahan, seminar-seminar, pendidikan dan pelatihan, maupun sosialisasi yang lebih intensif.

- b) Meminta bantuan kepada konsultan khusus BSC/konsultan manajemen strategik.
- c) Menentukan *performance measures* sesuai dengan strategi lembaga. Tujuan ini adalah untuk melihat dan mengetahui strategi lembaga secara jelas.
- d) Menentukan bagaimana informasi yang diperlukan oleh *performance measures* ditemukan. Tujuan ini adalah untuk mengetahui dan menggali berbagai informasi dari berbagai sumber, sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang hendak diukur.
- e) Meminta bantuan pada orang yang ahli dalam bidang informasi teknologi yang bisa dan mampu mensetting paket BSC yang hendak dipakai sehingga menghasilkan kerja secara efisien.

5. Hasil Penerapan BSC

Berdasarkan BSC pendidikan bahwa implementasi BSC menghasilkan hasil yang positif bagi yayasan dan sekolah, yaitu peningkatan kinerja seperti meningkatkan kepuasan pegawai dengan meningkatkan pendapatan dan kompensasi, meningkatkan pelatihan dan pengembangan pegawai, meningkatkan komunikasi di dalam manajemen agar informasi dari *top management* dapat diperoleh secara tepat dan cepat kepada para manajer di bawahnya.

6. Model Penerapan BSC pada Lembaga Pendidikan di Kota Bandung

Penerapan BSC yang dilakukan lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerja dilakukan dengan mengacu pada model-model yang berkembang dalam bidang manajemen *scorecard* secara umum yang mendasarkan strategi. Strategi dalam pandangan BSC pada dasarnya adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat. Hipotesis ini layaknya sebuah rantai yang menghubungkan empat perspektif *scorecard*, sehingga tercipta

keseimbangan dan keselarasan antara satu perspektif dengan perspektif lainnya. BSC melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja lembaga pendidikan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menyimpulkan (1) Proses penyusunan BSC lembaga pendidikan menunjukkan belum sepenuhnya dilaksanakan. Tahapan persiapan a., pembentukan tim proyek, dan langkah-langkah penyusunan BSC belum sepenuhnya dilakukan secara baik, namun alasan lembaga pendidikan bahwa BSC sebagai alat manajemen yang dapat meningkatkan kinerja lembaga, persiapan dan pendayagunaan sumber daya serta persiapan implementasi BSC dilakukan secara baik; (2) Penjabaran konsep BSC beberapa indikator belum dilaksanakan sesuai dengan penjabaran konsep BSC sektor pendidikan. Rumusan misi yang dibuat oleh lembaga pendidikan belum sepenuhnya mencakup ke-9 komponen, analisis SWOT belum sepenuhnya memuat pilar utama manajemen dan masih ada penempatan butir-butir SWOT yang salah kamar, tujuan Strategis belum sepenuhnya menunjukkan sebab akibat, peta strategi lembaga pendidikan belum mengarah pada misi dan masih harus dibutuhkan pemahaman dalam penempatan tiap perspektif, proporsi Indikator Kinerja Utama (IKU) lembaga pendidikan tidak seimbang dan tidak berdasarkan pada acuan Indikator Kinerja Utama (IKU) sektor pendidikan, namun rumusan visi baik dan empat perspektif umum digunakan. (2) Implementasi BSC belum dilakukan dengan baik. Sosialisasi, sistem *pilot project*, pembentukan tim khusus, sistem IT, jasa konsultan BSC serta penerapan langkah-langkah BSC belum dipenuhi dan dilengkapi oleh lembaga Pendidikan; (3) Masalah-masalah yang dihadapi lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan selalu berusaha untuk

mempersiapkan kebutuhan-kebutuhan untuk implementasi BSC dan mencari solusi dalam menghadapi setiap permasalahan serta kendala-kendala yang terjadi dengan melakukan langkah-langkah strategis; (4) Hasil penerapan BSC lembaga pendidikan memberikan hasil positif, baik bagi yayasan maupun bagi sekolah-sekolah yang ada dibawah lembaga pendidikannya; (5) f. Model penerapan BSC di lembaga pendidikan cukup baik; (6) Konsep tentang tujuan strategi, terdiri dari dua pertanyaan mengacu pada Kaplan dan Norton (1996); (7) Konsep tentang *strategy map*, terdiri dari lima pertanyaan mengacu pada Niven (2003); (8) g. Konsep tentang Indikator Kinerja Utama (IKU), terdiri atas tiga pertanyaan mengacu pada Luis dan Biromo (2008) dan Kaplan dan Norton (2001).

Implementasi BSC dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan jika dijalankan secara baik, bertahap, runtut, dan sesuai dengan desain *scorecard*, maka lembaga pendidikan akan mampu bertahan dan menyesuaikan dengan perubahan di era globalisasi dan menjadi kekuatan kompetitif lembaga pendidikan. Hal ini karena dengan mengimplementasikan BSC melalui tahapan, langkah-langkah dalam proses penyusunan, berpatokan pada konsep, mengeliminir masalah-masalah yang didukung dengan langkah-langkah strategis, serta menerapkan model BSC yang seharusnya, maka akan meningkatkan kinerja lembaga pendidikan.

Adapun saran dari penelitian yaitu: (1) a. Diperlukan pemahaman dan komitmen bersama dari Pimpinan Yayasan dan seluruh pelaksana kegiatan di lembaga pendidikan mulai dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk bersama-sama membangun visi yang kuat dan komitmen terhadap penyelenggaraan BSC; (2) Untuk mengimplementasikan BSC dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan, diperlukan komitmen yang kuat, sikap mental para pelaku proses, dan keyakinan yang sungguh-sungguh melaksanakan proses tersebut itu.

DAFTAR RUJUKAN

Chang, O.H. and Chow, C.W. (1999). *The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Change and Continuous in*

- Participation*. Singapore. Mc. Grau Hill Book Co.
- Kaplan, R & Norton, D. (1996). *BSC, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta. Erlangga.
- Manuela, Maria. (2012). "The implementation of the BSC in a school district". *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 61 Iss 8 pp. 919-939.
- Niven, Paul R. (2002). *BSC Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Sallis, E. (1995). *Total Quality Management in Education*. London. Kogan Page Limited.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluasi*. Bandung. Alfabeta.
- Wheelen, Thomas L dan Hungger, J. Davis. (1995). *Strategic Management and Bussiness Policy*. Singapore, Addison Wessley
- Yuwono, Sony dkk. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan BSC-Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R. (2012). "The BSC: comments on BSC commentaries", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 8 Iss 4 pp. 539-545.
- Manuela, Maria. (2012). "The implementation of the BSC in a school district". *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 61 Iss 8 pp. 919-939.
- Nielsen, Steen and Erland H. Nielsen. (2015). "The BSC and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach". Hindawi Publishing Corporation. *Advances in Decisions Sciences*. Volume 2015 Article ID 213758, 20 pages.
- <http://dx.doi.org/10.1155/2015/213758>
- Rosidin, Asep. (2017). "Pemetaan dan Perencanaan Peningkatan Mutu Berbasis SWOT-BSC di Perguruan Darul Hikam". *Jurnal Administrasi Pendidikan*. UPI Bandung. Home Vol 24< No. 2.
- Wijaya, D. (2014). "Model Balanced Scorecard dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)". *Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol14 No 1 Mei 2014*. Magister Manajemen PPM School of Management.
- Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan.