

**Implementasi Konsep Balance Score-Card (BSC)  
Dalam Peningkatan Kinerja Pada SMPN 1 Cangkuang  
Kabupaten Bandung**

**Drajat<sup>1</sup>, Usep Setiawan<sup>2</sup>, Agus Hermawan<sup>3</sup>, HM. Iim Wasliman<sup>4</sup>**

**Eva Dianawati<sup>5</sup>, Arman Paramansyah<sup>6</sup>**

<sup>1,4,5</sup>Universitas Islam Nusantara, <sup>2</sup>STAI DR.KH.EZ.Muttaqien Purwakarta, <sup>3</sup>SDN

Cijagra 2 Kec.Bojongsoang Kab. Bandung, <sup>6</sup>IAI- Nasional Laa Roiba Bogor

[saunggeulis2020@gmail.com](mailto:saunggeulis2020@gmail.com), [usepsetiawan83@gmail.com](mailto:usepsetiawan83@gmail.com)

[agush5795@gmail.com](mailto:agush5795@gmail.com), [iimwasliman@uninus.ac.id](mailto:iimwasliman@uninus.ac.id)

[evadianawatiwasliman@uninus.ac.id](mailto:evadianawatiwasliman@uninus.ac.id), [paramansyah.aba@gmail.com](mailto:paramansyah.aba@gmail.com)

**ABSTRACT**

*Management is essentially a function of structuring all activities in education so that educational goals are achieved within predetermined policy boundaries. The concept of the Balanced Scorecard (BSC) is a concept for how to measure performance in each institution/company. This concept has also begun to be widely adopted by educational actors, one of which is at SMPN 1 Cangkuang, Bandung Regency. The purpose of this study is to analyze the suitability between the process of preparing the Balanced Scorecard in the Education sector, to analyze the suitability between the concept of the Balanced Score and the process of implementing the Balanced Scorecard in the Education sector, and to analyze the suitability between the implementation of the Balanced Scorecard at SMP N 1 Cangkuang, and the implementation of the Balanced Scorecard in the sector Education. The research method used is a qualitative descriptive approach. The results of the research conducted on the BSC concept at SMPN 1 Cangkuang, Bandung Regency, found compatibility between the process of compiling the Balanced Scorecard at SMP N 1 Cangkuang and the process for compiling the Balanced Scorecard in the Education sector, the suitability between the concept of the Balanced Scorecard at SMP N 1 Cangkuang, and the process of compiling the Balanced Scorecard in the Education sector, and compatibility between the implementation of the Balanced Scorecard at SMP N 1 Cangkuang, and the implementation of the Balanced Scorecard in the Education sector.*

**Keywords: Balanced Scorecard, Performance Improvement, Worker productivity**

**ABSTRAK**

Manajemen pada hakikatnya merupakan fungsi untuk melakukan penataan semua kegiatan dalam pendidikan agar tujuan pendidikan tercapai dalam batas-batas kebijakan yang telah ditentukan. Konsep Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu konsep untuk bagaimana mengukur kinerja pada setiap lembaga/perusahaan. Konsep ini mulai banyak diadopsi juga oleh para pelaku pendidikan salah satunya pada SMPN 1 Cangkuang Kabupaten Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kesesuaian anatara proses penyusunan Balanced Scorecard pada sector Pendidikan, menganalisis kesesuaian antara konsep Balanced Score dengan proses pelaksanaan Balanced Scorecard pada sector Pendidikan, dan menganalisis kesesuaian antara implementasi Balanced Scorecard pada SMP N 1 Cangkuang, dengan implementasi Balanced Scorecard pada sector Pendidikan. Metode penelitian yang digunakan yaitu dengan pendekatan Deskriptif Kualitatif. Hasil penelitian yang dilakukan mengenai Konsep BSC di lingkungan SMPN 1 Cangkuang Kabupaten Bandung terdapat kesesuaian antara proses penyusunan *Balanced Scorecard* di SMP N 1 Cangkuang dengan

proses penyusunan *Balanced Scorecard* pada sector Pendidikan, kesesuaian antara konsep *Balanced Scorecard* pada SMP N 1 Cangkuang, dengan proses penyusunan *Balanced Scorecard* pada sector Pendidikan, dan kesesuaian antara implementasi *Balanced Scorecard* pada SMP N 1 Cangkuang, dengan implementasi *Balanced Scorecard* pada sector Pendidikan.

**Kata Kunci : Balanced Scorecard, Peningkatan Kinerja, Produktifitas pekerja**

## PENDAHULUAN

Pendidikan adalah usaha sadar untuk menumbuhkembangkan potensi Sumber Daya Manusia (SDM) melalui kegiatan pengajaran. Ada dua konsep kependidikan yang berkaitan, yaitu belajar (learning) dan pembelajaran (intruccion). Konsep belajar berakar pada pihak peserta didik dan konsep pembelajaran berakar pada pihak pendidik. Dalam proses belajar mengajar (PBM) akan terjadi interaksi antara peserta didik dan pendidik. Peserta didik adalah seseorang atau sekelompok orang sebagai pencari, penerima pelajaran yang dibutuhkanannya, sedang pendidik adalah seseorang atau sekelompok orang yang berprofesi sebagai pengolah kegiatan belajar mengajar dan seperangkat peranan lainnya yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar yang efektif.

Pendidikan merupakan kebutuhan primer manusia, apalagi sebagian besar masyarakat sudah menyadari pentingnya pendidikan dalam menata masa depan yang lebih baik. Oleh karena itu setiap negara senantiasa berusaha memajukan bidang pendidikan, di samping bidang yang lain dalam rangka mempersiapkan sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas serta berusaha mengejar kemajuan negara lain. Satu dari sekian banyak masalah di era global yang dihadapi Indonesia saat ini adalah masalah di bidang pendidikan. Masalah yang belum teratasi pada saat ini terutama masalah yang berhubungan dengan kualitas hasil pendidikan (Suyanto, 2007).

Berbicara pendidikan berarti berbicara sekolah. Maju mundur sekolah tergantung dari kepemimpinan. Kepemimpinan inilah menjadi barometer sampai sejauhmana sekolah itu berkualitas atau tidak. Salah satu cara seorang pemimpin mengelola sekolah adalah bagaimana menerapkan manajemen pendidikan menjadi yang utama.

Lalu, apa yang bisa menjawab permasalahan manajemen pendidikan itu sendiri? Dalam beberapa studi kasus ternyata *Balanced Scorecard* mampu menjawabnya permasalahan seperti Jerman (Hladchenko, 2015), Portugal (Manuela, 2012), Australia (Chavan, 2009) dan India (Umashankar, 2007). *Balanced Scorecard* telah memberikan manfaat terhadap perkembangan manajemen pendidikan, seperti: menjadi sarana komunikasi strategi organisasi, memberikan pemahaman bersama tentang tujuan dan sasaran, memungkinkan keterlibatan lebih besar dari personil dalam organisasi, mengintegrasikan perencanaan strategis, dalam memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan organisasi (MC Deviit, 2008; Tapanos, 2005; Umashankar, Duta, 2007; dan Philbin, 2009).

SMP N 1 Cangkuang, dengan jumlah siswa 1.136 terbagi dalam 19 rombongan belajar (rombel), kelas VII da 11 rombel, kelas VIII dan IX masing-masing 9 rombel. Sementara tenaga pendidik dan kependidikan masing-masing 46 guru dan 5 tata

usaha. Sekolah yang berada di tengah-tengah masyarakat ini menjadi pilihan para orangtua. Sebab, satu-satunya sekolah negeri yang berada di Kecamatan Cangkuang. Sekolah yang berlokasi di Jl. Tenjolaya, Desa Ciluncat, Kecamatan Cangkuang, Kabupaten Bandung, mencoba menerapkan konsep *Balanced Score Card*, dengan harapan ada sesuatu yang beda. Beda dalam arti kualitas sekolah ini menjadi sekolah kebanggaan tidak hanya oleh warga sekolah itu sendiri, akan tetapi pemerintah daerah, Kabupaten Bandung. Maka dalam penelitian ini kami mengambil judul, Implementasi Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Pada SMP N 1 Cangkuang, Kabupaten Bandung.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Deskriptif Kualitatif dengan metode yang digunakan adalah teknik triangulasi metode, triangulasi sumber data, dan *review* informan.

- 1) Triangulasi metode, teknik ini digunakan untuk membandingkan data yang telah diperoleh dari hasil observasi dengan data yang diperoleh dari hasil wawancara. Dalam hal ini peneliti membandingkan hasil observasi dengan data yang berasal dari siswa diperoleh melalui observasi dan wawancara terstruktur. Data yang berasal dari guru pengamat diperoleh melalui wawancara mendalam yakni mengenai segala hal yang terjadi dalam kegiatan pembelajaran di kelas tersebut. Salah satu data yang diperoleh berupa data tentang kesulitan-kesulitan siswa selama mengikuti pelajaran.
- 2) Triangulasi Sumber Data, teknik ini digunakan untuk menguji kebenaran dengan mengacu kebenaran data yang diperoleh dari sumber data yang berbeda. Misalnya, untuk menentukan keabsahan keaktifan siswa selama mengikuti pembelajaran, peneliti melakukan triangulasi sumber data dari siswa selaku informan dengan sumber data dokumen yang berupa foto pembelajaran dan catatan lapangan. Dalam hal ini siswa dikatakan aktif jika dalam kegiatan pembelajaran siswa memperhatikan penjelasan dari guru, aktif bertanya dan menjawab pertanyaan, dan siswa menunjukkan keseriusan bekerja sama dengan kelompoknya, yang ditunjukkan melalui foto-foto pembelajaran.
- 3) *Review* Informan, teknik ini digunakan untuk menanyakan kembali kepada pengamat, apakah data wawancara yang diperoleh peneliti sudah sesuai atau belum, sehingga diperoleh kesepakatan antara peneliti dan pengamat tentang data atau interpretasi temuan tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen pada hakikatnya merupakan fungsi untuk melakukan penataan semua kegiatan dalam pendidikan agar tujuan pendidikan tercapai dalam batas-batas kebijakan yang telah ditentukan. sebagai penyelenggara pendidikan, manajemen pendidikan tidak menentukan kebijakan-kebijakan yang bersifat kelembagaan. Tetapi dalam hal ini, manajemen tidak menentukan kebijakan sama sekali, tetapi manajemen pendidikan juga mengambil kebijaksanaan tetapi hanya kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penyelenggaraan atau pelaksanaan manajemen. Knezevich (1984:9) menyamakan arti manajemen pendidikan dengan administrasi

pendidikan. Manajemen pendidikan juga merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, stimulus dan koordinasi personil, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan pengembangan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat di masa depan. manajemen pendidikan merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atas kerja sama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu.

## Prinsip dan Fungsi Manajemen Pendidikan

### 1. Prinsip Manajemen

Douglas (1963: 13-17) merumuskan prinsip-prinsip manajemen pendidikan sebagai berikut:

- a. Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
- b. Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab.
- c. Memberikan tanggung jawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya.
- d. Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia.
- e. Relativitas nilai-nilai.

### 2. Fungsi Manajemen Pendidikan

Manajemen Pendidikan memiliki fungsi yang terkait dengan proses pendidikan dengan pengelolaan proses pembelajaran yang berlangsung. Menurut G.R. Terry terdapat empat fungsi manajemen, yaitu :

1. Planning (perencanaan);
2. Organizing (pengorganisasian);
3. Actuating (pelaksanaan); dan
4. Controlling (pengawasan).

Henry Fayol terdapat lima fungsi manajemen, meliputi :

1. Planning (perencanaan);
2. Organizing (pengorganisasian);
3. Commanding (pengaturan);
4. Coordinating (pengkoordinasian); dan
5. Controlling (pengawasan).

### 3. Tujuan Manajemen Pendidikan

Pelaksanaan manajemen untuk terencananya suatu usaha secara sistematis dan dapat di evaluasi secara benar, akurat, dan lengkap.

- a. produktivitas merupakan suatu perbandingan antara output dan input, dan dapat dinyatakan secara kuantitas dan kualitas.
- b. kualitas merupakan standar suatu ukuran nilai yang terdapat pada barang maupun jasa tertentu.
- c. efektivitas merupakan suatu acuan keberhasilan tujuan yang ingin dicapai.
- d. efisiensi merupakan perbandingan antara input dan output secara seimbang

#### 4. Pengertian manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan untuk saat ini sangatlah berperan penting untuk terciptanya suatu output pendidikan yang berkualitas. Manajemen pendidikan merupakan suatu proses peningkatan individu pada suatu sistem pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Terdapat beberapa pengertian manajemen pendidikan dari para ahli sebagai dasar pijakan pengembangan implementasi BSC, yaitu :

- a. Menurut Drs. B. Suryosubroto. Manajemen Pendidikan dari segi Kepemimpinan, merupakan usaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana dengan kemampuan yang dimiliki administrator pendidikan itu, ia dapat melaksanakan pencapaian tujuan pendidikan.
- b. Menurut Biro Perencanaan Depdikbud, manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri serta bertanggung jawab pada masyarakat dan kebangsaan.
- c. Menurut Engkoswara (2001); manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana bagi manusia yang turut serta didalam mencapai tujuan yang disepakati bersama. Dalam konsep balance scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis terdapat beberapa komponen yang perlu mendapat perhatian utama (Dally, 2010).
  - 1) Visi, misi, *value*, dan tujuan organisasi.
  - 2) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.
  - 3) Pilihan strategi yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.
  - 4) Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian yang dipilih.Hal tersebut dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini.

Terminologi konsep tersebut di atas juga digunakan pada lembaga pendidikan AEX School District, Portugis dan beberapa sekolah tinggi di Jerman. Dalam penelitian ini, akan dijelaskan beberapa konsep yang terdapat pada *balanced scorecard*, sebagai berikut:

##### 1. Visi

Visi adalah gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar karakteristik, dan filosofi organisasi di masa datang yang akan menajamkan strategi organisasi (Yuwono, 2002). Visi merupakan suatu pandangan jauh ke depan tentang organisasi atau impian yang ingin dicapai. Visi dibuat untuk menjawab pertanyaan, sebenarnya kita mau menjadi apa atau hasil seperti apa yang ingin kita raih di masa

depan. Dalam proses pembuatan visi, terdapat beberapa kriteria sebagai berikut (Dally, 2010).

- a. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan
- b. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- c. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- d. Gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik.

Untuk menentukan sebuah pernyataan visi, Luis dan Biromo (2008) menjelaskan beberapa atribut dari pernyataan visi yang efektif sebagai berikut

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

Adapun manfaat dari pernyataan visi adalah sebagai berikut (Niven, 2003).

- a) Memberikan kesempatan kepada *stakeholder* untuk melihat bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan gambaran besar organisasi. Visi memberikan pedoman seperti apa masa depan dan apa saja yang diperlukan untuk sukses (*Provide guidance*).
- b) Memberikan dorongan kepada orang-orang untuk mencapai kinerja kolektif yang prima (*Complements Leadership*).
- c) Menjadi pengganti pemimpin sebagai panduan dalam proses pengambilan keputusan (*Complements Leadership*).
- d) Membuka ruang untuk diskusi tentang bagaimana dan di mana anda berada di dalam struktur organisasi secara keseluruhan. Pencapaian visi memerlukan kerjasama dan kolaborasi seluruh pihak (*Forces the discussion of trade-off*).
- e) Memberikan gema kepada seluruh organisasi dan menyerukan sisi kemanusiaan mereka (*Appeals to a variety of senses*).

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis terhadap visi SMPN 1 Cangkang Kabupaten Bandung. Untuk melakukan analisis tersebut, peneliti mengacu pada Luis dan Biromo (2008) tentang kriteria visi yang efektif, sebagai berikut.

- 1) *Desireable*, memberikan kenyamanan jangka panjang untuk seluruh *shareholder* dan *stakeholder*.
- 2) *Feasible*, masuk akal dan mampu dicapai.
- 3) Fokus, memberikan panduan yang jelas dalam pengambilan keputusan.
- 4) *Fleksible*, masih dapat berubah.
- 5) *Commucable*, mudah dikomunikasikan dan dijelaskan.

## 2. Misi

Visi yang telah disusun harus diterjemahkan ke dalam arahan yang lebih pragmatis dan konkret yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi. Untuk itu dibutuhkan misi, dan pernyataan dalam misi lebih tajam dan detail dibandingkan visi. Pernyataan misi merupakan pernyataan tentang tujuan dan alasan keberadaan suatu organisasi. Misi menyatakan apa yang mesti dilakukan dan mengapa organisasi itu ada (*why we exist*) sehingga pernyataan misi lebih berkaitan dengan keadaan saat ini. Pernyataan misi akan memberikan arah maupun batasan tentang hal atau tindakan yang boleh dilakukan, secara eksplisit, atau yang tidak boleh dilakukan, secara implisit, oleh suatu organisasi. Tidak seperti strategi dan goal yang dapat dicapai setiap waktu, misi organisasi tidak akan pernah bisa dicapai secara penuh.

Untuk menyusun pernyataan misi, Niven (2003) memberikan pendekatan sederhana dengan cara menjawab pertanyaan berikut.

- a. Untuk apa hadir (tujuan utama)
- b. Untuk siapa (pelanggan utama)
- c. Dalam rangka apa (layanan inti yang ditawarkan)
- d. Lalu Bagaimana (hasil jangka panjang menentukan keberhasilan?) Lebih lanjut, Niven (2003) menyebutkan beberapa atribut dari pernyataan misi yang efektif sebagai berikut:

- 1) Sederhana dan jelas tetapi jangan terlalu sederhana, Kesalahan-kesalahan terbesar yang dibuat organisasi adalah membuat misi untuk melakukan segalanya untuk semua orang. Misi tersebut tidak praktis karena tidak mungkin untuk dicapai dan tidak fokus ke tujuan tertentu. Misi seharusnya dapat menggambarkan bidang usaha yang akan digarap. Namun, misi juga jangan terlalu sederhana sehingga membatasi kegiatan organisasi.
- 2) Menginspirasi perubahan, Sementara visi tidak berubah, misi seharusnya dapat menginspirasi perubahan dalam organisasi. Oleh karena misi tidak sepenuhnya dapat direalisasikan, misi dapat mendorong organisasi untuk bergerak ke depan dengan melakukan perubahan dan pertumbuhan positif.
- 3) Mudah dimengerti dan dikomunikasikan, Misi berbeda dengan jargon. Pernyataan misi dibuat dengan sederhana, biasa, dan terang (*plain*) yang mudah dimengerti oleh seluruh pembaca.

Menurut Fred (2015), terdapat beberapa komponen pernyataan misi sebagai berikut, untuk melakukan analisis terhadap perumusan misi dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada pendapat David (2015) tentang komponen misi yang efektif yaitu memuat unsur/komponen konsumen, produk atau jasa, pasar, teknologi, fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profibilitas, filosofi, konsep diri, fokus pada citra publik, dan fokus pada karyawan.

## 3. Strategi Organisasi

Proses perumusan strategi diawali dengan melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi terutama pada pilar-pilar manajemen sebuah organisasi. Analisis tersebut dilakukan dalam rangka mengetahui kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman suatu organisasi. Hal ini dimaksudkan agar pada nantinya dapat memilih atau merumuskan strategi yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Dalam penelitian ini digunakan metode analisis lingkungan internal dan eksternal berupa Analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi (Rangkuti, 2011). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*treats*). Faktor analisis mengacu pada fakta atau kondisi yang ada saat ini. Dalam model analisis SWOT digunakan analisis untuk pilihan strategi (gambar 2.3) sebagai berikut.

- a. Kuadran 1, merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena organisasi memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (*growth oriented strategy*).
- b. Kuadran 2, meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan cara strategi diversifikasi produk/jasa.
- c. Kuadran 3, organisasi menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi kelemahan internal. Fokus strategi ini meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang.
- d. Kuadran 4, ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Dalam tahapan analisis, seringkali juga digunakan alat analisis sebagai berikut.

- a. Strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST. Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan.
- d. Strategi WT. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## Sasaran Strategis dan Peta Strategis

Sasaran-sasaran strategis dalam sebuah *balanced scorecard* seharusnya dapat berperan untuk mengkomunikasikan strategi organisasi. Tujuan tersebut penting karena:

- a. *Balanced scorecard* menerangkan visi masa depan organisasi ke seluruh organisasi sehingga tercipta pemahaman yang sama.
- b. *Balanced scorecard* menciptakan model yang holistik dari strategi yang mengijinkan semua pegawai untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

- c. *Balanced scorecard* berfokus kepada upaya perubahan. Untuk membangun *balanced scorecard* yang dapat dikaitkan dengan strategi organisasi, perlu diperhatikan tiga prinsip berikut (Kaplan dan Norton,1996).
- d. Hubungan sebab akibat, Sebuah *balanced scorecard* yang disusun semestinya dapat menjelaskan strategi organisasi melalui urutan hubungan sebab-akibat/ jika maka. 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*/peta strategi.
- e. 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
- f. 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.

## **Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicator).**

Setelah disusun sasaran strategis dan peta strategis, dibuat indikator kinerja utama sebagai tolok ukur untuk masing-masing sasaran strategis. Indikator kinerja utama merupakan indikator yang menunjukkan bagaimana tingkat pencapaian sasaran strategis.

Terdapat empat jenis indikator kinerja utama (Luis dan Biromo, 2008), yaitu.

- a. Indikator kinerja utama eksak, Merupakan indikator yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian sasaran strategis yang diharapkan. Contoh: survei kepuasan pelanggan
- b. Indikator kinerja utama proksi, Merupakan indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut. Contoh: jumlah peserta didik baru dan jumlah keluhan pelanggan.
- c. Indikator kinerja utama aktivitas, Indikator yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan kegiatan yang berdampak pada sasaran strategis yang bersangkutan. Contoh: rasio jumlah guru dan peserta didik dan anggaran pelatihan guru/karyawan.
- d. Indikator kinerja utama proyek, Indikator yang mengukur progres dari program-program inisiatif yang telah dicanangkan. Contoh: penyelesaian pembangunan ruang tunggu pengantar, penyelesaian renovasi gedung sekolah, dan tes uji kompetensi guru.

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

## Mutu Pendidikan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “mutu” berarti ukuran baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan). Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan. Menurut Rusman, antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil (*ou put*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai setiap tahun atau kurun waktu lainnya.

Menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.

Dari uraian pendapat di atas jelas bahwa mutu pendidikan adalah suatu pilar untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM). Yang mana suatu masa depan bangsa itu terletak pada keberadaan kualitas pendidikan yang berada pada masa kini. Suatu pendidikan yang berkualitas akan muncul apabila terdapat manajemen sekolah yang bagus. Mutu juga merupakan suatu ajang berkompentisi yang sangat penting, karena itu merupakan suatu wahana untuk meningkatkan mutu produk layanan jasa. Dengan demikian, mewujudkan suatu pendidikan yang bermutu adalah penting, sebagai upaya peningkatan masa depan bangsa sekaligus sebagian dari produk layanan jasa.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Sesesuaian antara proses penyusunan *Balanced Scorecard* di SMPN 1 Cangkuang dengan proses penyusunan *Balanced Scorecard* pada sector Pendidikan.
2. Kesesuaian antara konsep *Balanced Scorecard* pada SMP N 1 Cangkuang, dengan proses penyusunan *Balanced Scorecard* pada sector Pendidikan.
3. Kesesuaian antara implementasi *Balanced Scorecard* pada SMP N 1 Cangkuang, dengan implementasi *Balanced Scorecard* pada sector Pendidikan.

Bread (2009) dalam studinya melaporkan bagaimana 2 universitas telah sukses menerapkan *balanced scorecard* sebagai instrument pengukuran kinerja dan telah mendapatkan pengakuan dari Malcolm Baldrige National Quality Award atas kesuksesannya. Dalam studinya, Bread menjelaskan bahwa Malcolm Baldrige National Quality Award menginisiasi adaptasi *balanced scorecard* untuk

meningkatkan daya saing entitas bisnis di Amerika Serikat. Untuk kepentingan institusi pendidikan tinggi, balanced scorecard dimodifikasi sedemikian rupa dan menghasilkan 5 kategori utama yang meliputi:

- a. Hasil belajar peserta didik yang didasarkan berbagai metode evaluasi yang menggambarkan tujuan institusi pendidikan tinggi yang bersangkutan dan peningkatan capaian. Dalam struktur balanced scorecard klasik kategori ini mewakili perspektif pelanggan.
- b. Output yang terfokus pada peserta didik dan stakeholder lainnya yang terkait. Kategori ini meliputi pengukuran terhadap program pendidikan yang ditawarkan, pelayanan yang diberikan termasuk transaksi yang terjadi antara institusi pendidikan dan peserta didik atau stakeholder. Dalam struktur balanced scorecard klasik kategori ini mewakili perspektif pelanggan.
- c. Anggaran dan keuangan yang turut mencakup pengeluaran rutin, besarnya iuran yang dibayarkan peserta didik, sumber pendanaan, beasiswa dan lain sebagainya. Dalam struktur balanced scorecard klasik kategori ini mewakili perspektif keuangan.
- d. Output terkait dengan staf akademik dan staf pendukung lainnya yang mencakup inovasi, program pengembangan karyawan yang diterapkan, peningkatan kinerja, kepuasan karyawan, dan lain sebagainya. Dalam struktur balanced scorecard klasik kategori ini mewakili perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- e. Output terkait dengan tata kelola dan tanggung jawab sosial yang mencakup akuntabilitas fiskal secara internal ataupun eksternal, pengukuran terhadap etika dari semua pihak yang terkait dalam institusi pendidikan tinggi, ketaatan terhadap hukum dan lain – lain. Kategori ini merupakan tambahan terhadap struktur klasik balanced scorecard dan merepresentasikan perspektif tata kelola dan tanggung jawab sosial.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil pengukuran analisis kinerja Balanced Scorecard pada aspek keuangan di SMP N 1 Cangkuang, Kabupaten Bandung pada tahun pelajaran 2022/2023 menunjukkan kinerja yang baik. Kinerja perspektif keuangan menunjukkan sangat ekonomis, efisien, namun untuk aspek efektifitas hasilnya tidak efektif.
2. Hasil pengukuran analisis kinerja Balanced Scorecard pada perspektif pelanggan eksternal di SMP N 1 Cangkuang, Kabupaten Bandung menunjukkan kinerja yang sangat baik. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa sangat puas terhadap pelayanan yang diberikan SMPN 1 Cangkuang, Kabupaten Bandung. Sedangkan hasil pengukuran pada kepuasan pelanggan internal (kepuasan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) di SMPN 1 Cangkuang, Kabupaten Bandung, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kinerja mereka hanya pada kategori cukup baik.

## Saran

1. Balanced Scorecard pada dunia pendidikan sangatlah efektif dilaksanakan jika Kepala sekolah, tenaga pendidik dan pendidikan satu visi.
2. Balanced Scorecard pada dunia pendidikan akan menjadi rool model yang baik ada komitmen semua pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2007). *Strategic Management For Educational Management*. Bandung: Alfabeta
- Alifuddin. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Chavan, Meena. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, Vol. 28 Iss 5 pp. 393 – 406.
- Dally, Dadang. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Gaspers, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sagala, Syaiful. (2007). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.