

BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI STRATEGI : STUDI KASUS IMPLEMENTASI BSC PADA ORGANISASI PENDIDIKAN

Imawanty, Rais Hidayat
Prodi Manajemen Pendidikan, Universitas Pakuan
Email : Imawanty@gmail.com

Abstrak

Pengukuran Kinerja penting dilakukan khususnya pada organisasi sektor pendidikan sebagai gambaran keberhasilan strategi yang telah ditetapkan baik pada aspek finansial dan nonfinansial. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi metode *balanced scorecard* sebagai strategi pada organisasi pendidikan di salah satu SMA Negeri di Kabupaten Serang pada perspektif keuangan (*Financial Perspective*); perspektif pelanggan (*Customer perspective*); perspektif proses internal (*Internal Business Perspective*); dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning-Growth Perspective*). Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya penilaian kinerja pada sektor publik serta semakin maraknya pengukuran kinerja organisasi sektor publik menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian ini adalah studi kasus menggunakan metode pengumpulan data berupa angket, wawancara, dan studi dokumentasi. Pengambilan sampel dilaksanakan menggunakan metode *purposive sampling*. Teknis analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan implementasi metode *Balanced Scorecard* menunjukkan kinerja yang baik pada perspektif kepuasan pelanggan, keuangan, dan bisnis internal. Sementara pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik.

Kata Kunci : Balance Scorecard, kinerja, organisasi pendidikan.

PENDAHULUAN

Pendidikan selain mempunyai peranan yang sangat strategis dalam seluruh upaya pembangunan yang dilakukan juga merupakan suatu keharusan dalam membangun sebuah bangsa untuk memiliki kemampuan menghadapi era global. Pendidikan masa depan adalah pendidikan yang tanggap terhadap tantangan persaingan dan kerjasama global (Dally, 2014). Era globalisasi berdampak pada persaingan yang semakin ketat di berbagai bidang termasuk pada bidang pendidikan. Organisasi pendidikan saat ini sudah mengarah pada proses industrialisasi, tidak bisa dianggap lagi semata sebagai organisasi sosial sehingga harus diperlakukan sebagaimana sebuah industri yang dikelola secara profesional. Organisasi pendidikan kini dituntut untuk memberikan pendidikan berkualitas dan menciptakan lulusan yang siap bersaing di dunia kerja (Amboro, 2016). Organisasi pendidikan memiliki peran penting bagi pengembangan sumber daya manusia dan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Oleh karena itu, analisis strategi organisasi pendidikan menjadi krusial untuk memastikan bahwa tujuan dan misi organisasi tersebut tercapai dengan baik. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan bergantung pada strategi yang ditetapkan. Semakin tajam lembaga pendidikan melakukan analisis strategi, semakin baik pula mutu dan citra lembaga tersebut. (Hidayat *et al.*, 2019).

Semakin ketatnya persaingan di era global turut membawa dampak yaitu suatu organisasi pendidikan akan ditinggalkan konsumen jika dikelola seadanya. Berbagi perubahan terus terjadi dengan ditunjang kecanggihan teknologi yang tersedia yang secara tidak langsung berdampak pada pentingnya sebuah organisasi melakukan adaptasi serta tindakan perbaikan dalam pengelolaan organisasinya. Salah satu tantangan penting yang dihadapi organisasi pendidikan adalah bagaimana mengelola mutu atau kualitas. Mutu atau kualitas pendidikan salah satunya dapat

dilihat dari kinerja organisasi pendidikan tersebut. Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor terpenting dikarenakan hasil pengukuran tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan juga sebagai tolok ukur dalam memonitor berhasil atau tidaknya strategi kinerja yang telah dilaksanakan organisasi tersebut (Angraini *et all*, 2020). Tantangan utama dalam mengukur kinerja organisasi pendidikan adalah adanya kebutuhan untuk memiliki metode yang komprehensif, objektif, dan relevan dengan tujuan pendidikan. Kinerja organisasi pendidikan tidak hanya dapat diukur dari segi akademik, tetapi juga dari aspek-aspek lainnya seperti efisiensi penggunaan sumber daya, kepuasan pelanggan, dan kualitas lulusan. Selain itu, organisasi pendidikan sering dihadapkan pada beragam tuntutan, mulai dari tuntutan pemerintah, masyarakat, hingga pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang holistik dan terstruktur untuk mengukur kinerja sebuah organisasi pendidikan.

Kinerja organisasi pendidikan dapat diukur menggunakan berbagai metode. Salah satu metode yang dapat digunakan yaitu metode *Balanced Scorecard*. Secara konseptual, metode *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang digunakan organisasi atau perusahaan untuk membantu organisasi mengetahui apakah kinerja yang ada sudah optimal atau belum (Kaplan dan Norton, 1996). Salah satu aspek penting dari *Balanced Scorecard* adalah menggambarkan hubungan sebab-akibat antara berbagai indikator kinerja dalam empat perspektif. Ini membantu organisasi dalam memahami bagaimana mencapai tujuan strategis dengan cara yang terkoordinasi dan seimbang. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai strategi untuk mengkomunikasikan dan memahami strategi organisasi. Sebagai ukuran kinerja *Balanced Scorecard* membantu mengidentifikasi ukuran kinerja kunci (*Key Performance Indicators* atau *KPIs*) pada setiap perspektif. *KPIs* membantu mengukur sejauh mana tujuan strategis organisasi telah tercapai.

Berikut ini adalah kelebihan yang dimiliki metode *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1992) :

1. Ada keseimbangan antara hasil kinerja obyektif (keuangan) perusahaan dan hasil kinerja subyektif (non keuangan).
2. Ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator*.
3. Metode *Balanced Scorecard* menggunakan tolok ukur kinerja "masa lalu" (*lag indicator* atau ukuran hasil) yaitu kinerja keuangan dan tolok ukur kinerja "masa depan" (*lead indicator* atau pemicu ukuran hasil) yaitu kinerja non keuangan.
4. Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.
5. Pengukuran kinerja dengan menggunakan tolok ukur kinerja keuangan hanya dapat mencapai tujuan jangka pendek. Dalam metode *balanced scorecard* ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, yaitu dengan melibatkan pengukuran kinerja non keuangan.

Balanced Scorecard biasanya menggunakan pengukuran jangka pendek dan jangka panjang untuk memantau kinerja. Ini membantu organisasi untuk mengevaluasi pencapaian dalam periode waktu yang berbeda. Dari unsur adaptabilitas *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan strategi dan lingkungan. Jika strategi berubah, *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan dengan menciptakan pengukuran baru atau memodifikasi yang ada. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek kinerja, organisasi dapat lebih efektif dalam mencapai

kesuksesan jangka panjang. Kelebihan yang dimiliki oleh metode *balanced scorecard* akan terlihat apabila dibandingkan dengan metode akuntansi tradisional. Sistem akuntansi tradisional menggunakan tolok ukur keuangan saja sedangkan metode *Balanced Scorecard* menggunakan tolok ukur keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses, dan karyawan). Tolok ukur keuangan hanya menunjukkan seberapa baik strategi perusahaan telah dijalankan pada masa lalu, sedangkan tolok ukur non keuangan merupakan indikator dan keberhasilan masa yang akan datang. Organisasi yang melaksanakan secara baik tolok ukur kinerja non keuangan akan mempunyai keberhasilan keuangan pada masa yang akan datang.

Dally (2014) menjelaskan bahwa terdapat 4 faktor penghambat dalam implementasi rencana-rencana bisnis strategi, yaitu :

1. *Vision barrier* (hambatan visi) : tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi. Hanya 5% karyawan yang memahami strategi perusahaannya.
2. *People Barrier* (hambatan orang) : banyak orang yang memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Hanya 25% yang terkait dengan strategi organisasi.
3. *Resources Barrier* (hambatan sumber daya) : banyak waktu, uang, dan tenaga tidak dialokasikan kepada hal penting dalam organisasi. Pemborosan 60% anggaran perusahaan tidak dikaitkan dengan strategi organisasi.
4. *Management Barrier* (hambatan manajemen) : manajemen terlalu banyak menghabiskan waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek. 86% para pimpinan perusahaan kurang dari 1 jam dalam sebulan mendiskusikan perusahaannya.

Masing-masing hambatan tersebut dapat diatasi dengan mengintegrasikan *Balanced Scorecard* ke dalam sebuah sistem manajemen strategi yang baru. Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan terdapat empat tahap yang harus dilakukan dalam menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu. (1) Memformulasikan dan menstranformasikan visi dan strategi perusahaan, meliputi. (a) Strategi adalah titik tolak atau referensi bagi proses keseluruhan manajemen dan (b) *Shared vision* adalah fondasi bagi pembelajaran strategis. (2) Mengkomunikasikan sasaran perusahaan dan menghubungkan tujuan-tujuan dan tolok ukur strategi, yaitu. (a) Seluruh sasaran perusahaan harus selaras dari manajemen tingkat atas sampai individu paling bawah, (b) Pendidikan dan komunikasi yang terbuka tentang strategi adalah basis bagi pemberdayaan karyawan dan (c) Sistem kompensasi harus terhubung dengan strategi. (3) Merencanakan, menyusun target-target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategis, yaitu. (a) *Stretch targets* dibuat dan disetujui, (b) Inisiatif strategis secara jelas diidentifikasi, (c) Investasi ditentukan oleh strategi dan (d) Anggaran tahunan dihubungkan ke perencanaan jangka panjang. (4) Mempertinggi umpan balik dan pembelajaran strategis, yaitu. (a) *Feedback system* digunakan untuk menguji hipotesis di mana strategi didasarkan, (b) Dibentuk tim *problem solving*, dan (c) Pengembangan strategi dilakukan secara berkesinambungan.

Jadi *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (*persepektif learning and growth*) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisien (*perspektif internal bussines process*), agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada keuntungan yang meningkat (perspektif keuangan). Adapun Fokus pengukuran *Balance Scorecard* antara lain yaitu :

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan;
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja;
3. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan program-program strategis;
4. Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus menerus di masa yang akan datang.

Balanced Scorecard terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan. Saat ini *Balanced Scorecard* sudah semakin berkembang dan mengalami evolusi dari hanya sekadar cara untuk melakukan kinerja menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen untuk membangun proses pembelajaran organisasi. Selanjutnya terus dikembangkan sehingga dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan. *Balanced Scorecard* semakin populer karena telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan (Rangkuti, 2015). Walaupun secara umum lebih dominan digunakan pada lingkup industri atau dunia bisnis, metode *Balanced Scorecard* dewasa ini juga telah diterapkan pada organisasi publik.

Metode *Balanced Scorecard* membantu organisasi publik untuk mengontrol keuangan dan kinerja organisasi. Organisasi publik merupakan organisasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari laba, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait, yang memiliki misi yang sama. Metode *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai sarana untuk menterjemahkan misi organisasi ke dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Walaupun metode ini sudah sering digunakan dalam organisasi bisnis, namun ternyata masih sedikit penelitian yang dilakukan sehubungan penerapan metode *balanced scorecard* pada lingkup organisasi publik, khususnya pada organisasi pendidikan menengah di Indonesia.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kebanyakan studi yang ada merujuk pada penerapan *Balanced Scorecard* pada lembaga pendidikan tinggi (Chen *et al.*, Lawrence dan Sharma, Mc Devitt *et all*, Papenhausen dan Einstein, Philbin, Tapinos *et all.*, Umashankar dan Dutta dalam Maria, 2012). Penelitian Arifudin *et all* (2021) menunjukkan bahwa konsep *Balanced Scorecard* dalam konteks *world class university* (WCU) memiliki fungsi yaitu : a) sebagai alat ukur perguruan tinggi apakah visi dan misi yang dianut telah dicapai; b) sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki perguruan tinggi; c) sebagai panduan strategis untuk menjalankan bisnis; 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 stakeholder Perguruan Tinggi

Balanced Scorecard dirancang untuk membantu organisasi, termasuk organisasi pendidikan, untuk mengukur kinerja secara komprehensif dan seimbang. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* yang berarti seimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mengetahui hasil/skor dari kinerja. Melalui kartu skor juga dapat direncanakan hasil yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan adanya kartu skor maka tiap-tiap personel dapat membandingkan skor yang diinginkan dengan skor yang didapatkan pada kenyataannya. Sedangkan seimbang memberikan arti bahwa pengukuran kinerjanya diukur secara seimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan. Oleh karena itu, metode *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang digunakan untuk menciptakan

kinerja organisasi yang lebih baik dilihat dari dua aspek secara berimbang yaitu aspek keuangan dan non keuangan (Rangkuti, 2015). *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen strategis yang telah digunakan dalam mengembangkan dunia pendidikan di berbagai negara maju sehingga dapat membantu organisasi pendidikan menjadi efektif dan akuntabel (Amboro, 2016).

Kinerja yang akan diukur pada metode *Balanced Scorecard* dijabarkan dalam bentuk empat perspektif yaitu: Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*); Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*); Perspektif Proses Internal (*Internal Business Perspective*); dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning-Growth Perspective*). Chand and Chow dalam Hidayat *et al* (2019) menyebutkan bahwa jika *Balanced Scorecard* diadopsi dalam organisasi pendidikan maka keempat aspek diidentifikasi dengan mengikuti urutan sebagai berikut :

- a. **Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*):** menilai kepuasan pelanggan, loyalitas, dan hubungan dengan pelanggan. Peserta didik sebagai pelanggan dan investor memiliki peran yang menentukan keberlanjutan suatu sekolah. Sebagai pelanggan peserta didik berhak atas mutu dan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Sebagai investor, peserta didik berhak mendapatkan keuntungan masa depan atas pengajaran dan pendidikan yang diperolehnya. Keberhasilan untuk mewujudkan harapan peserta didik merupakan indikator keberhasilan sekolah, yaitu adanya sistem yang bekerja secara dinamis untuk menghasilkan lulusan dengan penempatan yang efektif, menjamin kualitas instruksional, dan penunjang kegiatan akademik serta menjali hubungan antara pihak sekolah dengan orangtua/wali peserta didik.
- b. **Perspektif Proses Internal (*Internal Business Perspective*):** mengukur efisiensi dan efektivitas proses internal yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Seperti halnya badan usaha, sekolah perlu mengidentifikasi proses terpenting yang dimanifestasikan pada pelayanan pendidikan sesuai harapan pelanggan. Proses terpenting tersebut didasarkan pada usaha sekolah untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PMB) dan kualitas perangkat pendukung PMB. Pada implementasinya, pelayanan yang telah didesain tersebut kemudian dilaksanakan dengan *effective cost*.
- c. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning-Growth Perspective*):** melibatkan pengukuran kinerja dalam hal pengembangan sumber daya manusia, inovasi, dan kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi. Untuk mengoperasikan proses internal dalam rangka menghasilkan pelayanan yang memiliki *value* bagi peserta didik, sekolah memerlukan personel yang produktif dan berkomitmen. Produktivitas ditentukan oleh kompetensi personel dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses internal. Komitmen personel ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun di sekolah. Hal tersebut diwujudkan melalui komunikasi, penghargaan, dan dukungan dari pihak sekolah untuk setiap personel dari jabatan tertinggi sampai terbawah.
- d. **Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*):** mengukur kinerja finansial dan hasil-hasil keuangan, seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan efisiensi. Keunggulan di bidang keuangan diharapkan dapat memberikan jaminan kesejahteraan pada sumber daya sekolah, keefektifan penggunaan dana, dan keberlangsungan proses pendidikan. Melalui keunggulan bidang keuangan sekolah dapat mewujudkan tiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Tilaar (2002) manfaat penerapan SWOT *Balanced Scorecard* dalam dunia pendidikan yakni sebagai berikut :

1. Memperbaiki hasil pendidikan dan pelatihan
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/tersistem.
10. Transparan

11. Keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horisontal dengan rencana-rencana lain. Hasil penelitian Karnain *et all* (2022) merekomendasikan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif strategi dan refensi formula bagi manajemen dan pemimpin sekolah.

Penelitian ini dilakukan di salah satu SMA negeri di Kabupaten Serang yaitu SMA Negeri 1 Anyer yang belum menerapkan metode *balanced scorecard* untuk menilai kinerja organisasi. Berdasarkan studi pendahuluan didapatkan data bahwa pengukuran kinerja pada organisasi tersebut menggunakan metode SWOT yang kemudian hasilnya dituangkan kedalam dokumen analisis konteks sekolah. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan dengan rumusan masalah yaitu bagaimana kinerja SMA negeri 1 Anyer apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah mendapatkan gambaran deskriptif tentang pengukuran kinerja serta mengukur dan menganalisis kinerja SMA Negeri 1 Anyer dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) serta perspektif keuangan (*financial perspective*). Dengan demikian, penelitian ini memiliki potensi untuk menjadi referensi bagi pengambil keputusan dalam industri pendidikan untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Penelitian studi kasus adalah suatu metode penelitian yang mendalam terhadap suatu kasus atau situasi tertentu. Metode ini umumnya digunakan dalam ilmu sosial, bisnis, pendidikan, dan bidang lainnya untuk memahami fenomena tertentu dengan lebih detail. Ridlo (2023) menyatakan bahwa penelitian studi kasus adalah suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Biasanya, peristiwa yang dipilih yang selanjutnya disebut kasus adalah hal yang aktual (*real-life events*), yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah lewat.

Berikut adalah beberapa langkah umum dalam melakukan penelitian studi kasus menurut Creswell (2007) Pertama, proses manajemen data yang telah dikumpulkan. Kedua, tahapan pembacaan data dan membuat pesan singkat dengan catatan kecil pada tiap data yang dikumpulkan. Ketiga tahap deskripsi, pada tahap ini peneliti harus menjelaskan kasus dan

konteksnya. Keempat tahap klasifikasi, pada fase ini peneliti harus dapat melakukan upaya pengkategorian dan menetapkan pola kategori. Kelima, tahap interpretasi, dalam studi kasus dapat menggunakan interpretasi langsung dan juga melakukan generalisasi naturalistik. Keenam, tahap merepresentasikan atau memvisualisasikan. Dalam hal pengumpulan data, peneliti menggunakan angket dengan responden peserta didik, orangtua/wali peserta didik, guru dan Staf tata Administrasi Sekolah. Wawancara dilakukan dengan responden Kepala Sekolah dan Bendahara Sekolah serta studi dokumentasi berupa laporan keuangan sekolah yang hasilnya kemudian dianalisis dan dideskripsikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah analisa dan pembahasan data hasil penelitian mengukur kinerja pada SMA Negeri 1 Anyer berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu :

1. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*):

Tujuan strategik yang ingin dicapai pada perspektif ini meliputi kepuasan pelanggan SMA Negeri 1 Anyer yaitu peserta didik sebagai pelanggan internal dan orangtua/wali peserta didik sebagai pelanggan eksternal pada aspek Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) berkualitas, terciptanya iklim dan budaya belajar positif, serta kepuasan terhadap layanan komponen sekolah. Data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja SMA Negeri 1 Anyer pada perspektif pelanggan adalah data primer yang diperoleh dari hasil angket yang ditujukan kepada peserta didik dan orangtua/Wali SMA Negeri 1 Anyer. Angket dimaksudkan untuk mengetahui kepuasan masing-masing kelompok responden terhadap kinerja sekolah. Hasil Angket dianalisis berdasarkan persentase yang diperoleh masing-masing kelompok responden.

Untuk menilai kepuasan peserta didik, peneliti menyebarkan angket kepada peserta didik kelas X, XI, dan XII. Angket disusun menggunakan *google form* dan diperoleh responden sebanyak 306 peserta didik dengan komposisi 40,5% Peserta didik kelas X, 21,6% peserta didik kelas XI, dan 37,9% peserta didik kelas XII. Berdasarkan Jenis Kelamin, angket diisi oleh 27,1% Peserta didik laki-laki dan 72,9% peserta didik perempuan. Berdasarkan hasil angket dapat diketahui bahwa pada aspek Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) berkualitas 85,3% peserta didik merasa puas dan 14,7% merasa tidak puas. Pada Aspek terciptanya iklim dan budaya belajar positif 82% peserta didik merasa puas dan 18% peserta didik merasa tidak puas. Pada Aspek serta kepuasan terhadap layanan komponen sekolah 86,3% peserta didik merasa puas dan 13,7% merasa tidak puas terhadap layanan Wali Kelas; 75,8% peserta didik merasa puas dan 24,2% peserta didik merasa tidak puas terhadap layanan guru mata pelajaran; 85% peserta didik merasa puas dan 15% peserta didik merasa tidak puas terhadap layanan Bimbingan dan Konseling; dan 80,4% peserta didik merasa puas dan 19,6% peserta didik merasa tidak puas terhadap layanan staf tata administrasi sekolah, pustakawan, laboran, satpam dan tenaga kebersihan.

Untuk menilai kepuasan orangtua/wali peserta didik, peneliti menyebarkan angket kepada orangtua/wali peserta didik kelas X, XI, dan XII. Angket disusun menggunakan *google form* dan diperoleh responden sebanyak 272 orangtua/wali peserta didik dengan komposisi 46,7% orangtua/wali Peserta didik kelas X; 22,4% orangtua/wali peserta didik kelas XI; dan 30,9% orangtua/wali peserta didik kelas XII. Berdasarkan hasil angket dapat diketahui bahwa pada aspek Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) berkualitas 93,8% orangtua/wali peserta didik merasa puas dan 6,2% merasa tidak puas. Pada Aspek terciptanya iklim dan budaya belajar positif 92,3%

orangtua/wali peserta didik merasa puas dan 7,7 % orangtua/wali peserta didik merasa tidak puas. Pada Aspek serta kepuasan terhadap layanan komponen sekolah 91,9 % orangtua/wali peserta didik merasa puas dan 8,1% merasa tidak puas terhadap layanan Wali Kelas; 88,6% peserta didik merasa puas dan 11,4% orangtua/wali peserta didik merasa tidak puas terhadap layanan guru mata pelajaran; 91,9% orangtua/wali peserta didik merasa puas dan 8,15% orangtua/wali peserta didik merasa tidak puas terhadap layanan Bimbingan dan Konseling; dan 86,8% orangtua/wali peserta didik merasa puas 13,2% merasa tidak puas terhadap keterlibatan pada program dan kegiatan yang diadakan sekolah.

Dari hasil Angket kepuasan pelanggan dapat diketahui bahwa secara umum peserta didik dan orangtua/wali peserta didik merasa puas dengan proses pembelajaran di SMA Negeri 1 Anyer. Hal ini mengindikasikan bahwa proses kegiatan belajar mengajar (KBM) di SMA Negeri 1 Anyer sudah berlangsung dengan baik. Selain itu pada aspek terciptanya iklim dan budaya belajar positif, serta kepuasan terhadap layanan komponen sekolah secara umum peserta didik dan orangtua/wali peserta didik merasa puas. Ini mengindikasikan bahwa SMA Negeri 1 Anyer telah memiliki iklim dan budaya belajar positif, serta komponen-komponen sekolah diantaranya Wali Kelas, guru mata pelajaran, bimbingan dan konseling, staf tata administrasi sekolah, pustakawan, laboran, satpam, dan tenaga kebersihan telah memberikan layanan baik.

2. Perspektif Proses Internal (*Internal Business Perspective*):

Tujuan strategik yang ingin dicapai pada perspektif bisnis internal meliputi kepuasan kepala sekolah pada kualitas kurikulum, sarana dan prasarana, Sumber Daya Manusia (SDM) dan Hubungan Masyarakat (Humas). Data dihimpun melalui wawancara dengan kepala SMA Negeri 1 Anyer Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa secara umum kurikulum di SMA Negeri 1 Anyer telah berjalan sesuai dengan Visi dan Misi sekolah, namun terdapat kegiatan-kegiatan yang tidak sepenuhnya berjalan. Solusinya yaitu kegiatan-kegiatan tersebut diprogramkan untuk dilaksanakan pada tahun berikutnya. Terkait sarana dan prasarana, sekolah memegang kendali untuk melakukan penanganan dan pengembangan sesuai dengan juknis penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) namun terdapat juga kondisi dimana sekolah harus menunggu bantuan perintah pusat dan daerah terkait rehap bangunan dengan kondisi rusak berat. Sekolah melakukan usaha dengan membuat pengajuan dan terus berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk terwujudnya realisasi rehap bangunan.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di SMA Negeri 1 Anyer meliputi pegawai dan peserta didik. Pada aspek pegawai, SMA Negeri 1 Anyer mengalami kondisi kekurangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal tersebut diatasi dengan prinsip memberdayakan pegawai yang ada, dengan disertai langkah-langkah meningkatkan kompetensi pegawai melalui kegiatan Diklat, workshop, dan lainnya. Pada aspek peserta didik, faktor aturan PPDB dimana sekolah tidak dapat memilih peserta didik dan berdampak pada ragam kompetensi peserta didik. Hal tersebut diatasi dengan meningkatkan kualitas Guru atau tenaga pendidiknya. Kualitas pegawai tidak lepas dari terkait hubungan masyarakat (Humas) SMA Negeri 1 Anyer telah cukup lama bekerjasama dengan komite sekolah, membangun kemitraan dengan pihak industri yang ada di sekitar sekolah dengan wujud kerjasama berupa hibah bantuan kendaraan operasional bagi sekolah dan beasiswa pendidikan bagi peserta didik.

Pandangan kepuasan kepala sekolah terhadap SDM pegawai di SMA Negeri 1 Anyer secara umum sudah cukup baik namun masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan yaitu kapasitas dan etos kerja serta kemauan pegawai untuk mengembangkan diri. Kepala SMA Negeri 1 Anyer menyampaikan pentingnya *core values* yang meliputi pemberdayaan sarana dan prasarana, SDM, dan memahami nilai-nilai penting untuk menjadi sekolah yang unggul. *Core values* SMA Negeri 1 Anyer yang sedang dibangun meliputi iman dan taqwa, keteladanan baik, praktik baik, budaya mutu, peka terhadap hal-hal yang penting, pemberdayaan, penampilan yang baik dan mengesankan, membangun kemitraan, memiliki prestasi yang membanggakan, dan pada akhirnya sekolah diharapkan sekolah dapat menjadi taman siswa belajar yang menyenangkan. Perbaikan dan pengadaan sarana dan prasarana menjadi perhatian utama dan juga membangun kolaborasi dengan pihak-pihak terdekat khususnya orangtua peserta didik.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning-Growth Perspective*):

Kinerja sekolah dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi kepuasan kerja dan pengembangan SDM. Data dihimpun menggunakan angket kepada 28 responden yang berasal dari kelompok guru (89,3%) dan staf tata administrasi(10,7%) SMA Negeri 1 Anyer. Didapatkan data sebagai berikut 46,4% responden merasa puas dan 53,6% merasa tidak puas terhadap respon pimpinan terhadap kebutuhan dan keluhan pegawai. Terkait pembagian tugas/kerja diketahui 71,4% responden merasa puas dan 28,6% merasa tidak puas. Tentang Apresiasi pimpinan terhadap kinerja 57,1% merasa puas dan 42,9% merasa tidak puas. Terkait Pimpinan menjalin Relasi dan komunikasi efektif 53,6% responden merasa puas dan 46,4% merasa tidak puas. Tentang Pimpinan memberikan *reward* dan *punishment* sesuai porsi 42,9% merasa puas dan 57,1% merasa tidak puas. Tentang Pimpinan memberikan keteladanan 71,4% responden merasa puas dan 28,6% merasa tidak puas. Terkait pimpinan memberikan kesempatan pengembangan diri 82,1% responden merasa puas, dan 17,9% merasa tidak puas.

4. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*):

Data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja SMA Negeri 1 Anyer pada perspektif keuangan adalah hasil wawancara dengan responden kepala sekolah dan bendahara sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan bendahara sekolah dapat diketahui bahwa pengelolaan keuangan SMA Negeri 1 Anyer telah mengacu pada Visi Misi Sekolah, Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), Rencana Kerja Tahunan (RKT), dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang pada proses penginputannya dilakukan melalui Aplikasi Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS). Adapun pedoman pengelolaan keuangan sekolah dilakukan mengacu dan sesuai Petunjuk Teknis (JUKNIS) Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Bantuan Operasional Sekolah Daerah (BOSDA), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS), dan juga kebutuhan sekolah yang datanya dihimpun dari usulan seluruh warga sekolah. Selama itu penilaian terhadap pengelolaan keuangan sekolah yang dilakukan oleh inspektorat, secara umum didapatkan hasil dinilai tidak ada kendala dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pengelolaan keuangan di SMA Negeri 1 Anyer sudah sesuai aturan.

Terkait kegiatan-kegiatan sekolah, pada pelaksanaannya tidak semua dapat terealisasi khususnya kegiatan-kegiatan yang tidak terprogram sejak awal. Sebagian kegiatan dapat

terakomodir pada anggaran penyesuaian sehingga di akhir tahun semua dana dapat terserap sesuai dengan pos-pos yang telah disusun. Selain itu tetap ada pos-pos yang tidak semuanya dapat dibiayai, misalnya honor kegiatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah pada katagori sedang dan berat. Terdapat hambatan yang ditemukan pada pegelolaan keuangan di SMA Negeri 1 Anyer diantaranya yaitu belum selarasnya pemahaman warga sekolah terkait penggunaan dana BOS dan BOSDA, pemahaman segelintir warga sekolah “bahwa uang sekolah banyak” tanpa mengetahui bahwa dana tersebut sudah diatur dan ditetapkan penggunaannya di ARKAS sehingga tidak dapat dengan seenaknya digunakan membayar kegiatan-kegiatan yang tidak tercantum. Hambatan lain yang ditemukan pada pengelolaan keuangan sekolah yaitu kurangnya koordinasi antar bidang wakil kepala sekolah.

KESIMPULAN

Balanced Scorecard adalah sebuah cara pandang baru bagaimana sebuah organisasi akan dapat dikelola lebih baik lagi. *Balanced Scorecard* merupakan bagian dari manajemen strategik yang perlu dirumuskan oleh setiap organisasi agar Visi dan Misi Organisasi dapat tercapai secara efektif. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kinerja SMA Negeri 1 Anyer apabila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan, keuangan, dan bisnis internal adalah baik. Sementara pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum cukup baik. Hambatan-hambatan pada perspektif keuangan memerlukan sinergi dari seluruh personel sekolah yang terkait untuk tercapainya optimalisasi pada aspek keuangan yang akan berdampak besar 3 aspek lainnya yaitu pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Metode *Balance scorecard* dapat dapat menjadi formula manajemen strategik yang diimplementasikan pada organisasi pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Angraini, M.A., Sari, R.M., Fristiani., N. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard sebagai tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Cendekia Akutansi*. Volume 1, No 2.pp 58-70.
- Arifudin, O., Mayasari., A. Ulfah. (2021). Implementasi Balanced Scorecard dalam mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class. *Jurnal Pendidikan EDUMASPUL*. Volume 5 No 2.pp 767-775.
- Amoro, A.t (2016). Balance Scorecard : Sebuah Tantangan Baru Dunia Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Penelitian*. Volume 20 no 1.pp 81-92.
- Dally, D. (2014). *Balanced Scorecard : Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Kaplan, R.S & Norton, D.P.(1996). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Karnain, H.K., Lukman, S (2022). Strategy Planning with Balance Scorecard Approach in Vocational High School. *Economica : Journal of Economic and Economic Education*. Volume 1. No 1. Pp 28-39.

- John W Creswell. (2007) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Tradition*.
- Maria , M.P (2012). The Implementation of The Balance Scorecard in a school District. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.61 Iss 8.pp.919-939.
- Hidayat, R. Marwati, S. Yasin, A. (2019). **Konsep Balanced Scorecard (BSC) dan Aplikasinya pada Organisasi Pendidikan**. Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP). 8(2).
- Rangkuti, F. (2015). **SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko**. Jakarta : Gramedia.
- Ridho, U. (2023). **Metode Penelitian Studi Kasus : Teori dan Praktik**. Jakarta : Publica Indonesia Utama.
- Tanjung. R. (2021). Implementasi SWOT Balanced Scorecard pada Pengembangan Kompetensi PNS. *JHIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. Volume 4 No 7.pp 605-614.
- Tilaar. (202) **Membenahi Pendidikan Nasional**. Jakarta. Rineka Cipta.