

PENGUNAAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN SEKOLAH

Sucahyono

Abstract: The balanced scorecard (Kaplan and Norton, 1993) is a device for helping avoid a skewed approach to planning and enabling executives to set a range of targets with appropriate objectives. It provides for a balanced range of objectives covering finance, customer needs, product development and internal functions with accompanying measurements. In today's fast-changing, turbulent educational business environment, five-year business strategies that are taken off the shelf, dusted down and looked at once a year are, at best, virtually useless, and, at worst, dangerous and destructive. Increasing numbers of school organizations are finding significant deficiencies in traditional approaches to strategy implementation and more and more are adopting a balanced scorecard as the centrepiece of a new, integrated school management system. The balanced scorecard can translate educational business strategy and vision into operational objectives, measures and targets. However, a balanced scorecard implies major changes in how a school organization is managed.

Kata Kunci: *balanced scorecard, kinerja manajemen sekolah*

Arus globalisasi membawa pengaruh berbagai perubahan, hal ini tentu menuntut organisasi untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis. Untuk berkembang dan bertahan, suatu organisasi hendaknya mampu menyusun strategi dan kebijakan yang sesuai untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi dan kemungkinan akan terjadi pada masa mendatang. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi yang menjadi perhatian adalah manajemen yang menyangkut persaingan di era pasar bebas.

Perubahan lingkungan bisnis termasuk bisnis dalam bidang pendidikan akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis itu sendiri. Sebagaimana diketahui bahwa perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi organisasi akan dibawa. Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas harapan yang hendak dicapai pada masa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi.

Kemajuan di bidang bisnis pendidikan membawa arah organisasi sekolah untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut, yang berarti operasional organisasi sekolah menjadi semakin kompleks. Organisasi-organisasi sekolah berlomba melakukan penciptaan nilai (*value creation*) melalui berbagai keunggulan sekolah (Mulyadi, 2001: 17).

Pergeseran dari satu era ke era lain diikuti dengan adanya perubahan basis persaingan. Dalam era globalisasi, basis persaingannya adalah efisiensi dalam alokasi finansial dan aset berwujud (*physical/visible/tangible assets (eyelical)*) yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sementara itu, dalam era revolusi informasi, basis persaingannya adalah dalam hal mobilisasi dan eksploitasi *invisible/intangible assets* yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Pergeseran basis persaingan itu ditandai dengan semakin menurunnya proporsi nilai buku dari nilai pasar *tangible assets* (Tunggal, 2002: 27).

Dalam menghadapi berbagai tantangan, organisasi termasuk organisasi sekolah senantiasa berusaha keras dengan berbagai strategi untuk mempertahankan *profit* usahanya, *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang diharapkan dapat memberikan motivasi dari berbagai temuan perbaikan pada area-area organisasi yang meliputi area produk, proses, pelanggan dan pengembangan produk, yang diharapkan dapat mendorong proses perubahan ke arah yang lebih baik.

Seperti yang dikatakan oleh Sony Yuwono et al., bahwa:

“*Balanced Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang organisasi dari kurang lebih 4 perspektif: Keuangan, Pelanggan, Pembelajaran dan Pertumbuhan, serta Bisnis Internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang.” (Sony Yuwono et al., 2004: 5)

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* telah digunakan oleh organisasi-organisasi yang inovatif sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi dalam jangka panjang. Dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang bertolak ukur pada *scorecard*, tentunya akan mempunyai pengaruh yang nampak terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi.

Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan yang ketat, organisasi dituntut untuk menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi serta kapabilitas organisasi. Sistem pengukuran tersebut diharapkan dapat mengkomunikasikan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi baru. Konsep *Balanced Scorecard* menekankan keseimbangan faktor keuangan dan *non-keuangan*. Faktor tersebut meliputi faktor internal yaitu karyawan dan organisasi dan faktor eksternal yaitu pemegang saham dan pelanggan. Disamping bermanfaat untuk memperjelas dan mengkomunikasikan strategi, *Balanced Scorecard* juga diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan perencanaan dan pengembangan strategi.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* berfungsi menterjemahkan visi

dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 1996: 12). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai.

Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan pendekatan yang relative baru terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton (*Renaissance Solution, Inc.*). Pengakuan atas beberapa kelemahan dan ketidakjelasan dari pendekatan pengukuran kinerja keuangan sebelumnya, BSC menyajikan sebuah perspektif yang jelas sebagaimana sebuah organisasi harus mengukur supaya tercapai keseimbangan perspektif keuangan. Kaplan dan Norton merangkum rasional untuk BSC sebagai berikut. BSC tetap mempertahankan pengukuran keuangan tradisional, tetapi pengukuran keuangan menceritakan kejadian masa lalu, suatu laporan yang cukup untuk era industri untuk kemampuan investasi jangka panjang dan *relationship* pelanggan tidak secara kritis untuk keberhasilan. Pengukuran keuangan adalah tidak layak, bagaimanapun juga, untuk memandu dan mengevaluasi suatu perjalanan yang mana organisasi pada era informasi harus membuat suatu nilai masa depan melalui investasi dalam pelanggan, pemasok, pekerja, proses,

teknologi, dan inovasi.

BSC menyarankan bahwa suatu kinerja organisasi di lihat dari empat perspektif berikut: (1) *The Learning and Growth Perspective*, (2) *The Business Process Perspective*, (3) *The Customer Perspective*, dan (4) *The Financial Perspective*.

Kategori-kategori yang terdapat dalam *Learning and Growth Perspective* terdiri atas kemampuan karyawan; kemampuan sistem informasi; dan motivasi, pemberdayaan, serta kesesuaian dengan standard kinerja. Ukuran intinya adalah produktivitas karyawan, yang diukur dari: jumlah output tiap karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, dan tingkat retensi atau penolakan karyawan, yang diukur dari jumlah perputaran (*turn over*) staf atau karyawan potensial. Dalam perspektif *internal-business-process*, manajer mengenali proses-proses kritis pada yang mana mereka harus unggul jika mereka akan mencapai tujuan-tujuan dari shareholder dan segmen pelanggan yang menjadi target. Sistem pengukuran performans konvensional fokus hanya pada monitoring dan peningkatan biaya, mutu, dan waktu yang didasarkan pada proses bisnis yang ada. Secara jelas, pendekatan dari BSC memungkinkan permintaan untuk performans proses internal untuk menurunkan harapan-haran khusus dari pihak eksternal organisasi.

Customer Perspective atau

Perspektif Pelanggan ini menggambarkan tampilan organisasi di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi dari tingkat persaingan usaha yang makin ketat, sehingga organisasi dituntut memahami kebutuhan pelanggannya (*customer driven company*) Ukuran utama dari perspektif pelanggan adalah *market share*, *customer acquisition*, *customer retention*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

Tujuan finansial dalam *financial perspective* menyajikan suatu fokus untuk tujuan dan ukuran dalam seluruh perspektif BSC. Setiap ukuran dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab-akibat yang memuncak dalam peningkatan performans keuangan. BSC harus menguraikan tentang strategi, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian keterkaitannya terhadap bagian-bagian tindakan yang harus diambil dengan proses finansial, pelanggan, internal proses, dan terakhir karyawan dan sistem untuk mengantarkan performans ekonomis jangka panjang yang diharapkan. Walaupun bergantung pada daur hidup industrinya, tujuan strategi perspektif keuangan pada umumnya terkait pada upaya: peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, dan utilisasi aset organisasi. Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* telah digunakan oleh organisasi-organisasi yang inovatif sebagai sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi dalam jangka panjang. Dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang bertolak ukur pada *scorecard*, tentunya akan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun

di luar organisasi.

Kajian ini akan mengkaji penggunaan *balance scorecard* sebagai alternative pengukuran kinerja manajemen sekolah.

Kajian Teori Kinerja Manajemen Sekolah

Kinerja manajemen sekolah dapat didefinisikan sebagai sejauh mana tingkat keberhasilan sekolah di dalam melakukan fungsi dan tugas sekolah sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.

Pengertian manajemen sekolah menurut Sagala (2006:55) adalah proses pendayagunaan sumber daya sekolah melalui kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian secara lebih efektif dan efisien dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta produktifitas sekolah yang bermutu.

Pada hakekatnya tujuan manajemen sekolah tidak dapat terlepas dari tujuan sekolah sebagai suatu organisasi. Sekolah sebagai suatu organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai yang disebut tujuan institusional (kelembagaan) baik tujuan institusional umum maupun institusional khusus. Tujuan institusional umum mengacu pada jenjang dan jenis pendidikan, sedangkan tujuan institusional khusus disamping diwarnai oleh jenjang dan jenis pendidikan juga diwarnai oleh penyelenggara pendidikan itu sendiri (Suprihatin, 2004:4)

Proses manajemen yang baik

manakala didalamnya terdapat keemauan untuk membantu memperlancar pencapaian tujuan sekolah agar tercapai secara efektif dan efisien. Kehadiran manajemen dalam proses persekolahan sebagai salah satu alat untuk membantu memperlancar pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses kegiatan sekolah.

Manakala tujuan pada tiap jenjang dan jenis sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan telah tercapai dengan baik, maka diharapkan tujuan pendidikan nasional dapat tercapai. Tujuan pendidikan nasional dapat tercapai dengan baik diperlukan partisipasi aktif seluruh komponen masyarakat.

Secara lebih terinci tujuan khusus dilaksanakannya manajemen sekolah yang baik agar: pertama, pada tiap jenis dan jenjang pendidikan terjadi adanya efektivitas produksi. Para lulusannya dapat melanjutkan pada jenjang pendidikan di atasnya, dapat bekerja sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Kedua, tercapainya efisiensi penggunaan sumber daya dan dana, tidak terjadi pemborosan baik waktu, tenaga, maupun uang dan lainnya. Ketiga, lulusannya mampu menyesuaikan diri dalam kehidupan dimasyarakat, dan keempat, terciptanya kepuasan kerja pada setiap anggota warga sekolah. Untuk itu perlu dibangun suatu iklim organisasi sekolah yang sehat.

Menurut Suprihatin (2004:5), fungsi manajemen sekolah dilihat dari wujud

masalahnya terdiri dari bidang-bidang garapan dari manajemen sekolah. Problema-problema yang merupakan bidang garapan dari manajemen sekolah terdiri dari: (1) Bidang pengajaran atau lebih luas disebut kurikulum, (2) Bidang kesiswaan, (3) Bidang personalia, (4) Bidang keuangan, (5) Bidang saranaf., (6) Bidang prasarana, dan (7) Bidang hubungan sekolah dengan masyarakat (humas)

Menurut Suprihatin (2004:7) dalam pengelolaan sekolah agar dapat mencapai tujuan sekolah yang baik, maka perlu mendasarkan pada prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut:

- Prinsip efisiensi, yakni dengan penggunaan modal yang sedikit dapat menghasilkan hasil yang optimal.
- Prinsip efektivitas, yakni ketercapaian sasaran sesuai tujuan yang diharapkan
- Prinsip pengelolaan, yakni seorang manajer harus melakukan pengelolaan sumber-sumber daya yang ada.
- Prinsip pengutamakan tugas pengelolaan, yakni seorang manajer harus mengutamakan tugas-tugas pokoknya.
- Prinsip kerja sama, yakni seorang manajer hendaknya dapat membangun kerja sama yang baik secara vertikal maupun secara horizontal.
- Prinsip kepemimpinan yang efektif, yakni bagaimana seorang manajer dapat memberi pengaruh, ajakan

pada orang lain untuk pencapaian tujuan bersama.

Balanced Scorecard (BSC)

Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan pendekatan baru terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Robert Kaplan (*Harvard Business School*) dan David Norton (*Renaissance Solution, Inc.*). Pengakuan atas beberapa kelemahan dan ketidakjelasan dari pendekatan pengukuran kinerja keuangan sebelumnya, BSC menyajikan sebuah perspektif yang jelas sebagaimana sebuah perusahaan harus mengukur supaya tercapai keseimbangan perspektif keuangan. Kaplan dan Norton merangkum rasional untuk BSC sebagai berikut. BSC tetap mempertahankan pengukuran keuangan tradisional. Tetapi pengukuran keuangan menceritakan kejadian masa lalu, suatu laporan yang cukup untuk era industri untuk kemampuan investasi jangka panjang dan *relationship* pelanggan tidak secara kritis untuk keberhasilan. Pengukuran keuangan adalah tidak layak, bagaimanapun juga, untuk memandu dan mengevaluasi suatu perjalanan yang mana perusahaan pada era informasi harus membuat suatu nilai masa depan melalui investasi dalam pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi (Srimindarti, 2004: 18).

BSC menyarankan bahwa untuk melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif berikut: (1) *The Learning and Growth Perspective*, (2) *The*

Business Process Perspective, (3) *The Customer Perspective*, dan (4) *The Financial Perspective*. Keempat perspektif ini dapat dijabarkan sebagai berikut (Yuwono, dkk, 2004: 36).

- *The Learning and Growth Perspective*
Kategori-kategori yang terdapat dalam perspektif ini terdiri atas kemampuan karyawan; kemampuan sistem informasi; dan motivasi, pemberdayaan, serta kesesuaian dengan standar kinerja. Ukuran intinya adalah produktivitas karyawan, yang diukur dari: jumlah output tiap karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, dan tingkat retensi atau penolakan karyawan, yang diukur dari jumlah perputaran (*turn over*) staf atau karyawan potensial.
- *The Business Process Perspective*
Dalam perspektif *internal-business-process*, manajer mengenali proses-proses kritis pada yang mana mereka harus unggul jika mereka akan mencapai tujuan-tujuan dari shareholder dan segmen pelanggan yang menjadi target.

Sistem pengukuran performans konvensional fokus hanya pada monitoring dan peningkatan biaya, mutu, dan waktu yang didasarkan pada proses bisnis yang ada. Secara jelas, pendekatan dari BSC memungkinkan permintaan untuk performans proses internal untuk menurunkan harapan-haran khusus dari pihak eksternal perusahaan.

- *The Customer Perspective*

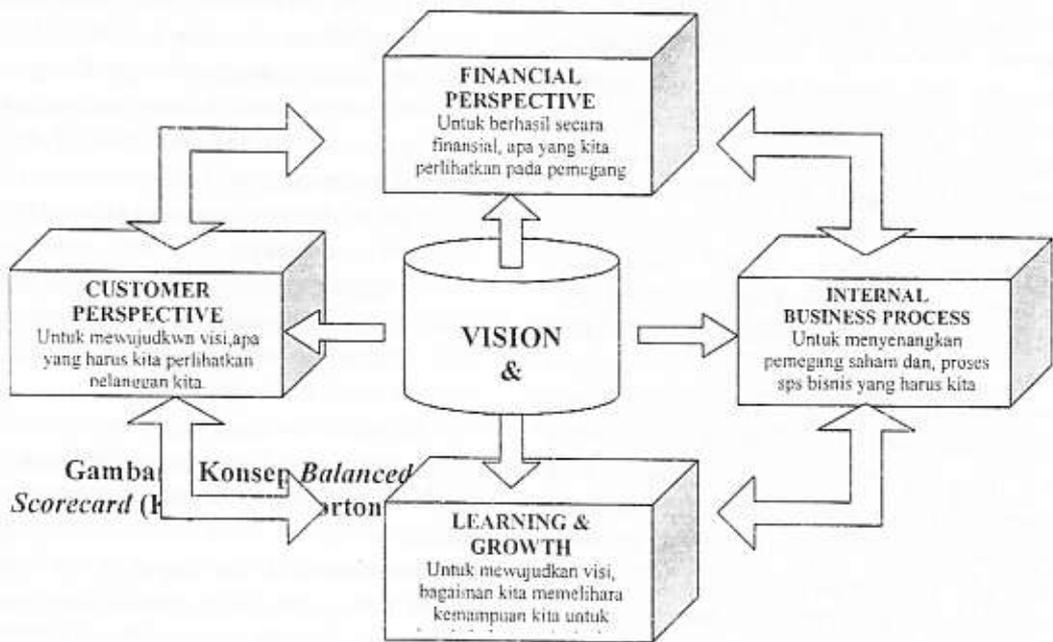
Perspektif Pelanggan ini menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi dari tingkat persaingan usaha yang makin ketat, sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggannya (*customer driven company*) Ukuran utama dari perspektif pelanggan adalah *market share, customer acquisition, customer retention, customer satisfaction, dan customer profitability*. Kelima buah ukuran ini tidaklah terpisah-pisah, melainkan memiliki saling keterhubungan.

- *The Financial Perspective*

Tujuan finansial menyajikan suatu fokus untuk tujuan dan ukuran dalam seluruh perspektif BSC. Setiap ukuran dipilih harus menjadi bagian dari suatu hubungan sebab-akibat yang memuncak dalam peningkatan performans keuangan. BSC

harus menguraikan tentang strategi, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian keterkaitannya terhadap bagian-bagian tindakan yang harus diambil dengan proses finansial, pelanggan, internal proses, dan terakhir karyawan dan sistem untuk mengantarkan performans ekonomis jangka panjang yang diharapkan. Walaupun bergantung pada daur hidup industrinya, tujuan strategi perspektif keuangan pada umumnya terkait pada upaya: peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, dan utilisasi aset perusahaan.

Keempat buah ukuran ini tidaklah terpisah-pisah, melainkan memiliki saling keterhubungan dengan visi maupun strategi organisasi. Keterhubungannya dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



Pembahasan

Implementasi BSC dalam pengelolaan manajemen sekolah dari Aspek Pembiayaan Pendidikan dapat dipandang sebagai suatu unit bisnis strategis (*Strategic Business Unit-SBU*). Sebagai suatu SBU, kinerja sekolah seringkali dilihat dari ratio keuangan yang sering hanya memberi perspektif hasil usaha saat ini. Ratio ini hanya memberi fokus pada pencapaian hasil keuangan jangka pendek. Untuk pengkajian tentang hal ini diadopsi suatu cara pengukuran kinerja manajemen dari *Balanced Scorecard* (BSC).. Alat ukur ini merupakan metoda penilaian kinerja unit usaha yang melengkapi ukuran kinerja keuangan masa lampau dengan pemacu kinerja unit usaha di masa depan. Dengan demikian, kinerja keuangan bukan menjadi satu-satunya alat ukur. Di dalamnya terdapat berbagai macam perspektif non-keuangan seperti kualitas dan kapabilitas sumberdaya

manusia, produktivitas proses penyelenggaraan, dan kepuasan atas pelayanan manajemen, yang harus dikembangkan secara seimbang. Keseimbangan kinerja yang dimaksudkan adalah keseimbangan diantara empat perspektif yang dikemukakan di atas.

Keterkaitan keempat perspektif dalam keseimbangan kinerja memberikan pengertian bahwa kinerja lebih terpusat ke orang, bila dalam penyelenggaraan pendidikan lebih memberikan penekanan secara strategis kepada layanan sumberdaya manusia, seperti program penambahan kuantitas dan kualitasnya, dan peningkatan komitmen dan dedikasi melalui peningkatan kesejahteraan; dan peningkatan kualitas layanan kepada siswa, seperti dengan pemberian subsidi. Dengan penekanan ke orang ini, secara otomatis akan

terbaikannya manajemen terhadap proses karena sumberdaya yang dimiliki lebih terserap oleh layanan kepada sumberdaya manusia dan siswa. Demikian pula sebaliknya, bila kinerja proses lebih banyak mendapat penekanan, seperti dilakukannya efisiensi sumberdaya dan peningkatan *financial return* akan berakibat terbaikannya layanan kepada sumberdaya manusia, seperti penurunan kesejahteraan, dan layanan kepada siswa, seperti meningkatnya biaya pendidikan yang harus ditanggung oleh siswa. Kinerja lebih terpusat ke internal manajemen, seperti lebih meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumberdaya, dan peningkatan layanan kepada sumberdaya manusia, seperti peningkatan kesejahteraan akan berakibat terbaikannya kinerja layanan kepada siswa dan kinerja keuangan. Demikian pula sebaliknya, bila kinerja terlalu diorientasikan kepada eksternal manajemen, seperti pemompaan kinerja keuangan dan peningkatan layanan kepada siswa akan mengakibatkan faktor internal manajemen akan terabaikan.

Dengan alasan implementasi BSC dalam bidang pendidikan sebagai berikut:

- BSC tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata, tapi juga memperhatikan sejumlah ukuran yang terintegrasi mulai dari kualitas dan\ kapabilitas sumber daya manusia; kualitas proses penyelenggaraan pendidikan, kepuasan layanan untuk pencapaian kinerja keuangan dalam jangka panjang; dan
- BSC memberi gambaran operasi

secara menyeluruh, sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek lainnya. Dengan kata lain, BSC bukan merupakan sekumpulan ukuran finansial dan non-finansial saja melainkan terkait pula dengan peningkatan mutu sumber daya manusia, proses penyelenggaraan, dan kepuasan atas pelayanan yang secara keseluruhan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan

Keterkaitan antara kinerja manajemen dengan kewajaran biaya yang dibebankan kepada siswa didasarkan pada suatu dugaan sementara, bahwa mutu penyelenggaraan pendidikan memiliki hubungan timbal balik dengan kewajaran biaya pendidikan yang dibebankan kepada siswa dengan kinerja manajemen. Pembebanan biaya dan perhitungan biaya harus dilakukan secara cermat dan hati-hati, karena biaya merupakan faktor penting dalam memenangkan persaingan. Siswa akan memilih sekolah yang mampu menghasilkan layanan akademik yang memiliki mutu tinggi dengan harga yang termurah. Harga murah hanya dapat dihasilkan oleh sekolah yang secara terus menerus melakukan perbaikan terhadap aktivitas-penambah nilai (*value-added activities*), dan yang senantiasa berusaha menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai (*non-value-added activities*). Dengan demikian, *cost effectiveness* menjadi salah satu faktor untuk memenangkan persaingan jangka panjang.

Sekolah harus mampu menghasilkan layanan pendidikan yang bermutu dengan harga yang rendah untuk dapat tetap

bertahan di pasar. Sekolah berlomba untuk menghasilkan layanan pendidikan yang bermutu dengan harga yang rendah dengan berpedoman bahwa siswa hanya dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas-penambah nilai (*value-added activities*). Dengan demikian dalam persaingan yang semakin tajam, manajemen memerlukan informasi biaya yang teliti, yang memperhitungkan secara cermat sumber dana (*resources*) yang dikorbankan untuk aktivitas penambah nilai bagi siswa. Sumber dana ini dapat berasal dari modal sendiri, dana pihak ketiga, dan dari masyarakat.

Dengan semakin mudahnya siswa memperoleh informasi mengenai mutu, harga, dan peringkat akreditasi, maka siswa hanya memilih perguruan tinggi yang mampu memberikan layanan akademik yang sesuai dengan kebutuhannya, dengan harga yang terendah diantara harga berbagai yang ditawarkan oleh sekolah-sekolah. Keadaan ini memaksa para penyelenggara pendidikan hanya membebani siswa dengan harga yang benar-benar wajar. Dalam situasi seperti ini, struktur pentaripan harus ditentukan berdasarkan biaya penuh layanan pendidikan yang dihitung secara cermat.

Titik berat strategi untuk memenangkan persaingan yaitu pada usaha-usaha untuk menghilangkan *non-value added activities*. *Non-value added activities* merupakan aktivitas yang tidak seharusnya menjadi beban mahasiswa, sehingga seharusnya dihilangkan dari proses/aktivitas. Dengan demikian, manajemen memerlukan informasi biaya penuh yang dikaitkan dengan berbagai aktivitas untuk mempertahankan dan memperbaiki mutu

layanan agar sesuai dengan mutu yang diharapkan oleh siswa sebagai pemakai layanan.

Agar siswa terjamin hanya akan dibebani dengan biaya yang wajar, maka penyelenggara pendidikan harus senantiasa melakukan penyempurnaan aktivitas secara berkesinambungan (*continual improvement*) yang digunakan untuk menghasilkan layanan pendidikan. Pengumpulan informasi biaya penuh masa lalu ditujukan untuk memberikan kemudahan dalam menghilangkan berbagai pemborosan yang terjadi dalam aktivitas untuk menghasilkan layanan pendidikan. Ukuran mutu yang digunakan ditetapkan berdasarkan empat perspektif, yaitu kualitas dan kapabilitas personal, kualitas proses penyelenggaraan, layanan kepada siswa, dan kinerja keuangan.

Penelitian tentang implementasi *Balanced Scorecard* dalam bidang pendidikan pernah dilakukan oleh Beard (2009) yang mengidentifikasi penerapan BSC kepada dua sekolah yang menerima penghargaan dari *Malcolm Baldrige National Quality Award Program* menyimpulkan bahwa perusahaan penerima penghargaan lebih memperoleh alasan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi setelah menerapkan BSC. Penghargaan Malcolm lebih fokus kepada keberhasilan mencapai 11 sasaran, akan tetapi penerapan BSC memberikan posisi yang lebih jelas bagi perusahaan. Karena penerapan BSC dapat menjelaskan konsistensi capaian dengan visi-misi organisasi dan nilai inti serta perbaikan yang dilaksanakan oleh organisasi. Sifat BSC kemudian yang menekankan kepada sistem

manajemen tidak hanya memampukan organisasi tapi juga membantu perusahaan mengklarifikasi visi dan menterjemahkannya kepada sasaran yang operasional, ukuran dan tindakan yang jelas dan sesuai dengan misi dan nilai inti organisasi.

Dengan demikian untuk bisa bertahan hidup, organisasi harus unggul dalam faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) atau factor yang paling penting untuk keberhasilan organisasi. Topik-topik strategis semacam itu menentukan daya saing (*competitive advantage*) organisasi. Faktor itulah yang membedakan sebuah organisasi dari organisasi lain dan membuatnya unik di pasar dan arena itu, berkaitan dengan kemampuan inti organisasi (*core competences*). Faktor penentu keberhasilan juga berkaitan dengan keempat perspektif BSC yang disebutkan, dan dengan begitu membentuk bagian terpadu dari visi organisasi. Perspektif tersebut bersama faktor penentu keberhasilan merupakan konsep utama *scorecard*.

Dalam dunia pendidikan faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Tujuan-tujuan Strategik

No	Perspektif	Tujuan-tujuan Strategik
1	Finansial	1. Peningkatan jumlah pemasukan (pendapatan) 2. Pengurangan/ penghematan jumlah biaya pengeluaran 3. Peningkatan profit (surplus)
2	Konsumen/ Pelanggan	4. Peningkatan kepuasan mahasiswa

		5. Peningkatan kepuasan pemakai 6. Peningkatan pertumbuhan mahasiswa
3	Proses Bisnis Internal	7. Peningkatan produktifitas dan efektifitas 8. Peningkatan relevansi kurikulum 9. Peningkatan proses belajar mengajar
4	Belajar dan Petumbuhan	10. Pengembangan staff akademik 11. Pengembangan staff non akademik 12. Terciptanya iklim kerja yang baik 13. Peningkatan jaringan informasi

Key Performance Indikator atau KPI adalah ukuran atau indicator atau petunjuk yang dikaitkan dengan factor keberhasilan dan tujuan strategis yang digunakan untuk menilai berfungsinya sebuah proses. KPI tersebut merupakan standar untuk mengukur perkembangan tujuan strategis. KPI penting saat merencanakan sedemikian rupa sehingga manajer dapat menyimpulkan tindakan tertentu, petunjuk itu memberikan sinyal tepat waktu kepada pimpinan atau manajemen untuk membimbing organisasi, berdasarkan pengukuran atau proses perubahan dan perbandingan antara hasil yang diukur dengan standar. Oleh karena itu, KPI yang merupakan tolok ukur dari kinerja membuat visi dan tujuan organisasi dapat diukur.

Dalam dunia pendidikan, contoh *Key Performance Indikator* (KPI) dapat dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 2
Key Performance Indicators (KPI) Bidang Pendidikan/sekolah

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators (KPI)	Sumber Data
PERSPEKTIF FINANSIAL 1. Peningkatan jumlah pemasukan (pendapatan) 2. Pengurangan/penghematan jumlah biaya pengeluaran 3. Peningkatan profit (surplus)	a. Jumlah Pemasukan (Pendapatan) a. Jumlah Pengeluaran a. Jumlah Surplus	Data pemasukan Laporan keuangan Data Pengeluaran Laporan keuangan Laporan Keuangan
PERSPEKTIF KONSUMEN 4. Peningkatan kepuasan 5. Peningkatan kepuasan 6. Peningkatan pertumbuhan siswa	a. Nilai Tingkat Kepuasan Siswa a. Presentase Siswa b. Presentase Nilai Siswa c. Nilai Tingkat Kepuasan a. Prosentase Tingkat Pertumbuhan Siswa	- Kuesioner - Data olahan kuesioner - Data BAK - Data nilai TOEFLT Siswa - Kuesioner - Data olahan kuesioner - Data BAK dan PMB (jml. siswa)
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL 7. Peningkatan produktifitas dan efektifitas 8. Peningkatan relevansi kurikulum	a. Jumlah Lulusan b. Rata-rata Lama Waktu Studi c. Rata-rata IPK a. Rata-rata Lama Waktu Tunggu Lulusan b. Presentase Lulusan yang Sudah Bekerja	- Data BAK (lulusan) - Data BAK - Data BAK - Data Alumni - Data Alumni

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators	Sumber Data
8. Peningkatan relevansi kurikulum	a. Rata-rata presentase kehadiran guru	- Data BAK (Absensi guru) - Data Jurusan
9. Peningkatan proses belajar mengajar	b. Presentase ketersediaan guru 2 minggu sebelum pendaftaran murid baru.	- Data BAK
	c. c. Rata-rata Nilai	- Data Alumni
	a. Rata-rata Lama Waktu Tunggu Lulusan	- Data Alumni
	b. Presentase Lulusan yang melanjutkan ke Perguruan Tinggi atau sudah bekerja	- Data BAK (Absensi guru) - Data Jurusan
	a. Rata-rata presentase kehadiran guru	- Data Jurusan
	b. Prosentase ketersediaan guru 2 minggu sebelum pendaftaran murid baru.	- Data BAK
	c. Presentase ketersediaan RAPP 1 minggu sebelum proses belajar-mengajar dimulai	- Data Jurusan - Data BAK
	d. Presentase ketersediaan jadwal pelajaran 1 minggu sebelum proses belajar-mengajar dimulai	
	e. Prosentase realisasi RAPP	
	f. Presentase ketersediaan jadwal ujian 1 minggu	

Tabel 4 (Lanjutan)
Key Performance Indicators (KPI) Bidang Pendidikan/sekolah

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators	Sumber Data
	a. Presentase ketersediaan soal ujian 2 hari sebelum Materi Pelajaran diujikan b. Rerata presentase kehadiran mahasiswa saat ujian c. Presentase ketersediaan nilai ujian 10 hari setelah seluruh ujian selesai d. Rata-rata presentase kehadiran Siswa e. Jumlah ruang kelas f. Jumlah laboratorium g. Jumlah siswa pengunjung perpustakaan h. Jumlah buku teks yang tersedia i. Jumlah jurnal berlangganan yang tersedia j. Presentase kehadiran siswa	- Data BAK - Data BAK - Data BAK - Data BAK - Data Jurusan - Data Jurusan - Data Perpustakaan - Data Perpustakaan - Data Perpustakaan - Data Laboratorium
PERSPEKTIF TUMBUH DAN BELAJAR 9. Pengembangan staff akademik	a. Jumlah Guru Tetap b. % Guru Tetap S1 c. % Guru Tetap S2 d. % Guru Tetap yang studi lanjut e. Jumlah Penelitian f. Jumlah Publikasi Ilmiah g. Jumlah seminar, lokakarya yang diikuti guru h. Nilai Kualitas Guru i. Jumlah pengabdian masyarakat	- Data Jurusan - Data Jurusan - Data Jurusan - Data Jurusan - Data Jurusan - Data Jurusan - Data Jurusan - Data Jurusan - Data Jurusan

Tabel 5 (Lanjutan)
Key Performance Indicators (KPI) Bidang Pendidikan/sekolah

Tujuan Strategis	Key Performance Indicators	Sumber Data
7. Pengembangan staff non akademik	a. Jumlah staff non akademik (karyawan) b. Nilai keputusan siswa terhadap pelayanan	- Data kepegawaian - Kuesioner - Data olahan kuesioner
8. Terciptanya iklim kerja yang baik	a. Nilai Tingkat Kepuasan Kerja	- Kuesioner
9. Peningkatan jaringan informasi	a. Jumlah Kerjasama	- Data olahan kuesioner - Data Jurusan

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Dari berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan berbagai kesimpulan penting berikut:

- Pengalaman berbagai sekolah yang menerapkan BSC dalam manajemen sekolahnya menunjukkan bahwa BSC bukan saja ukuran akan kinerja akan tetapi adalah bagian dari strategi untuk mencapai tujuan.
- Penentuan scorecard dalam manajemen sekolah bagaimanapun membutuhkan kesepakatan internal dan eksternal. Sebagaimana kesepakatan internal maknanya adalah bahwa manajemen sekolah harus mempunyai komitmen untuk merealisasikan, sebagai kesepakatan eksternal dimaksudkan untuk mengakomodasi tuntutan

pemangku kepentingan.

- Komitmen menyeluruh. Komitmen dimulai dari manajemen puncak. Rumusan visi dan misi adalah mutlak bagi suatu manajemen sekolah, berkaitan dengan itu rumusan visi haruslah diterjemahkan ke dalam bentuk 4 perspektif yang operasional pada satu sekolah. Dengan demikian, diterjemahkan pula sasaran dari masing-masing perspektif. Manajemen sekolah yang berbeda tentu mempunyai sasaran yang berbeda, walau harus dicatat mekanismenya tetap.

Saran

Adapun saran yang dapat dikemukakan:

- Untuk perbaikan kinerja sekolah

implementasi *Balance Scorecard* dapat dijadikan satu alternatif yang dapat diterapkan dalam manajemen suatu sekolah.

- Dalam implementasi *Balance Scorecard* dalam manajemen sekolah perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap kondisi setempat.

Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Daftar pustaka

- Kaplan, Robert S. & David P Norton, 1996. *"The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat. Mulyadi.
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ihsan, 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT. Gramedia Pustaka Utama , Jakarta.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. "Balanced Scorecard sebagai alternative untuk mengukur kinerja". Dosen Tetap STIE Stikubank Semarang. *Fokus Ekonomi*. Vol. 3 No. 1. PP. 52-64.
- Tunggal, A. Widjaja. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Yuwono, dkk, 2004. *Petunjuk Praktis*