

## RENCANA STRATEGIS PENDIDIKAN BERBASIS BALANCED SCORECARD

Lila Setiyani

Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer ROSMA  
lila.setiyani@dosen.rosma.ac.id

### Abstract

*Education is an attempt to nourish the life of the nation. Educational institutions as the organization of education is required to perform their duties properly in accordance with the expectations of society and government. Implementation of education will not run properly without any careful planning, for that needed an approach that can be used to boost the ability of organizations in educational education. One of the tools that can be used to plan the implementation of education is Balanced Scorecard. For that in this study will discuss the adoption of Balanced Scorecard concept in the preparation of educational strategy plan.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard; strategic plan*

### Abstrak

*Pendidikan adalah usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Institusi pendidikan sebagai penyelenggaraan pendidikan dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan harapan masyarakat dan pemerintah. Penyelenggaraan pendidikan tidak akan berjalan dengan baik tanpa ada perencanaan yang matang, untuk itu dibutuhkan sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Salah satu dari alat yang dapat digunakan untuk merencanakan penyelenggaraan pendidikan yaitu Balanced Scorecard. Untuk itu dalam penelitian ini akan membahas adopsi konsep Balanced Scorecard dalam penyusunan rencana strategi pendidikan.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard; rencana strategis*

### Pendahuluan

Dengan semakin berkembangnya bidang usaha yang penuh persaingan baik bidang usaha produk barang maupun jasa, sektor pendidikan sebagai bidang usaha jasa dan layanan publik diharapkan dapat menciptakan sumber daya manusia yang kinerjanya sesuai ekpektasi para pengguna sumber daya tersebut, yang sesuai dnegan bidang ilmunya maupun menciptakan sumber daya manusia yang mampu berkarya sesuai dengan bidangnya sehingga perannya dapat meningkatkan pertumbuhan

dan perkembangan Negara Kesatuan Republik Indonesia tercinta ini.

Untuk dapat menciptakan atau menghasilkan sumber daya yang memiliki passion, kompetensi yang handal dalam bidang ilmunya diperlukan suatu proses yaitu proses pendidikan. Proses pendidikan dapat berjalan sesuai dengan harapan dan ekspektasinya maka diperlukan suatu strategi yang dapat memetakan arah tujuan dari pendidikan yang ingin dicapai.

Dinas Pendidikan yang membawahi pendidikan dasar dan menengah,

Departemen Agama yang membawahi pendidikan yang berbasis agama dan Kemenristek Dikti yang membawahi perguruan tinggi, tentunya menyadari bahwa pentingnya perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian dan pemantauan yang berkelanjutan, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Negara Kesatuan Republik Indonesia secara berkesinambungan.

Supaya mutu pendidikan dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan dan hasilnya dapat sesuai harapan atau ekspektasinya, maka perlu adanya perencanaan strategi yang komperhensif, koheren, berimbang dan terukur. Dari perencanaan tersebut kemudian diturunkan dalam perencanaan operasional yang diimplementasikan dalam jangka pendek atau tahunan.

Pendidikan merupakan usaha sadar untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, dalam hal ini institusi pendidikan dituntut untuk berperan penting dalam menjalankan tugasnya dengan baik sesuai harapan para user maupun masyarakat ataupun dunia industri.

Untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik, institusi pendidikan sebagai suatu organisasi membutuhkan suatu alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan dan mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerjanya. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk melakukan tugas tersebut adalah teori *Balanced Scorecard* yang dikenal sebagai pendekatan yang cocok untuk jenis usaha yang kontemporer.

Untuk itu penulis tertarik untuk dapat memahami rencana strategi pendidikan berbasis *Balance Scorecard*. dengan mengkaji rencana strategi pendidikan

berbasis *Balance Scorecard* diharapkan dapat memahami makna, fungsi serta peran serta *Balance Scorecard* dalam perencanaan strategis pendidikan.

## **Pembahasan**

### *A. Perencanaan Strategi Pendidikan*

Menurut (Rangkuti, 2001) Pimpinan dalam aktivitasnya setiap hari berusaha untuk mencari kesesuaian antara kekuatan – kekuatan internal perusahaan dan kekuatan – kekuatan eksternal suatu pasar. Kegiatannya meliputi melakukan pengamatan secara hati – hati terhadap persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen serta faktor – faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Proses analisis tersebut disebut sebagai perencanaan strategi. Tujuan perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi – kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Pada perencanaan laba jangka panjang dalam manajemen strategik tradisional, perencanaan strategik akan menghasilkan laba jangka panjang berupa misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan, strategi, sasaran strategi dan inisiatif strategik (Mulyadi, Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*, 2007).

Sedangkan perencanaan strategik dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* berupa proses penerjemahan visi, misi, tujuan dan keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategi yang komperhensif, koheren, terukur dan berimbang. Perumusan strategik berfungsi menerjemahkan keluaran yang dihasilkan oleh tahap perumusan strategik.

Perencanaan Strategik dengan rerangka *Balance Scorecard* akan menghasilkan rencana strategik yang memiliki empat karakteristik yaitu komprehensif, koheren, terukur dan seimbang (Mulyadi, Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard, 2007).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik sangat penting bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif sehingga dapat memiliki produk yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen dengan memanfaatkan secara optimal sumber daya yang tersedia.

Menurut (Umar, 2001) perencanaan strategi adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan – keputusan strategi antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa datang.

Dengan demikian adapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi adalah Aktivitas *formulating, implementing, evaluasi* yang dilakukan oleh pimpinan dalam menganalisis kekuatan – kekuatan eksternal dan internal perusahaan , menetapkan visi , misi , tujuan dan keyakinan dasar , nilai dasar dan strategi dan inisiatif strategi kemudian menerjemahkannya secara komprehensif, koheren , terukur dan berimbang sehingga perusahaan memiliki produk yang kompetitif dan sesuai dengan keinginan atau harapan customer.

Pendidikan menurut UU SISDIKNAS No.20 tahun 2003 adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan siritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan,

akhlak mulia , serta ketrampilan yang diperlukan dirinya di masyarakat (belajarsikologi, 2018).

Standar nasional pendidikan menunjukkan bahwa proses perencanaan menjadi perangkat yang esensial dalam pengelolaan pendidikan. Dalam kaitannya dengan standar pengelolaan satuan pendidikan sistem perencanaan oengembangan lembaga yang diterapkan pada setiap institusi pendidikan harus mampu memfasilitasi dan mengakomodasi lima pilar uatam yang digariskan dalam standar pengelolaan yaitu kemandirian, kemitraan, partisipasi, ketrebuakaan dan akuntabilitas (Nahrowi, 2017).

Model perencanaan strategis hingga saat ini dipandang sebagai proses perencanaan yang demikian. Dengan menerapkan pendekatan perencanaan strategis , diharapkan institusi pendidikan akan menyediakan waktu untuk menelaah dan menganalisis dirinya sendiri dan lingkungannya, mengidnetifikasi kebutuhannya untuk mendapatkan keunggulan terhadap yang lain, dan melakukan kmunikasi dna konsultasi secara terus – menerus dengan berbagai pihak baik dari dalam maupun luar lingkunga lembaga selama berlangsungnya proses perencanaan. Disamping itu perencanaan strategis juga diharapkan akan mendorong institusi pendidikan mensyusun langkah – langkah dalam rangka mencapai tujuan strategis secara terus menerus memantau pelaksanaan rencana itu dan secara teratur melakukan pengkajian dan perbaikan untuk menjaga agar perencanaan yang dibuat tetpa relvan terhadap berbagai kondisi yang terus berkembang (Nahrowi, 2017).

## *B. Balanced Scorecard*

### *1) Pengertian Balanced Scorecard*

Menurut (Tunggal, 2002) *Balanced Scorecard* adalah kumpulan kinerja

yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan menurut (Mulyadi, *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Pertama cetakan Pertama, 2001) mendefinisikan *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

*Balanced Scorecard* dapat memberikan peta jalan yang menunjukkan perusahaan bagaimana meningkatkan *Retrun on Invensment* (ROI). Namun, *Balance Scorecard* tidak hanya mewujudkan kinerja keuangan (ROI) saja, tetapi didukung secara komprehensif oleh kinerja non keuangan yang lain yaitu perspektif customer, proses bisnis/intern dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan harus merupakan akibat dari diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan customer, pelaksanaan proses bisnis/intern yang produktif dan *cost effective* dan atau pembangunan personal yang produktif dan berkomitmen secara seimbang. Dengan keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sisitem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang (Prasetyo, 2008).

## 2) *Balanced Scorecard sebagai Inti Sistem Manajemen Strategis*

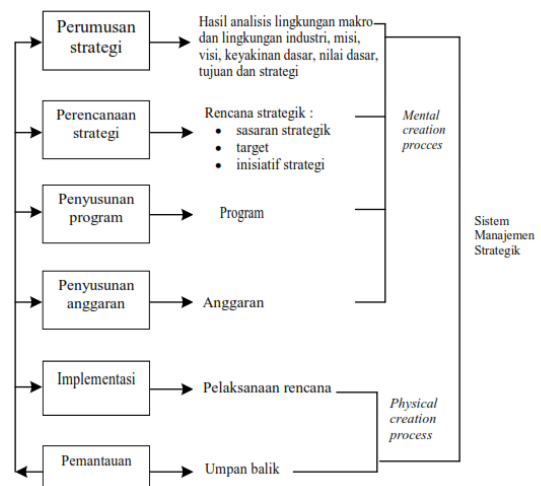
Organisasi perusahaan merupakan *welth-creating institution*, akan tetap dalam lingkungan yang kompetitif

sekarang ini, suatu organisasi tidak sebagai *wealth-creating institution*, namun suatu organisasi tidak hanya sebagai *wealth-creating institution*, namun diharapkan juga sebagai *wealth-multiplying institution*. ketidakmampuan personal perusahaan dalam merumuskan langkah – langkah untuk menjadi *wealth-multiplying institution* ditentukan oleh kompetensi manajerial para manajer dalam mengelola *human capital* dalam sistem manajemen (Mulyadi, *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Pertama cetakan Pertama, 2001).

Terdapat dua proses sistem manajemen strategis yaitu pertama proses mental cretion yang meliputi empat tahap yaitu :

1. Perumusan Strategi
2. Perencanaan Strategi
3. Penyusunan Program
4. Penyusunan anggaran.

Dan kedua adalah proses *physical creation* yang meliputi tahap implementasi dan pemantauan untuk mengetahui penggambaran secara jelas sistem manajemen stragetgi, berikut gaman yang menggambarkan tentang sistem manajemen startegis.

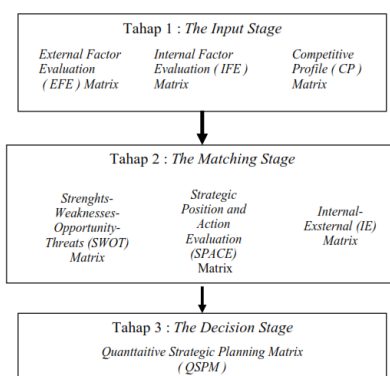


Gambar 2.1 Sistem Manajemen Strategik

Sumber : (Mulyadi, Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan . Edisi Pertama cetakan Pertama, 2001)

3) Sistem Perumusan Strategi

Perumusan strategi dapat ditentukan melalui tiga tahap kerangka kerja. Model tersebut dapat digunakan untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi – strategi yang paling tepat. Menurut konsep Fred R David dalam (Umar, 2001) menggambarkan tahapan kerangka kerja dalam perumusan strategi adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2 Tiga tahap pelaksanaan untuk menentukan strategi utama menurut konsep Fred R David.

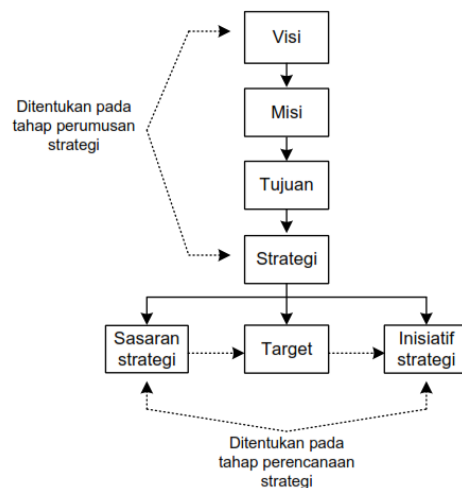
Sumber : (Umar, 2001)

4) Sistem Perencanaan Strategi

Tahap perencanaan strategi merupakan tahap yang menentukan komprehensif, koheren dan keseimbangan rencana laba jangka panjang untuk mewujudkan visi organisasi ke dalam sasaran – sasaran strategis dan penyusunan program (Prasetyo, 2008).

Balanced Scorecard menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi

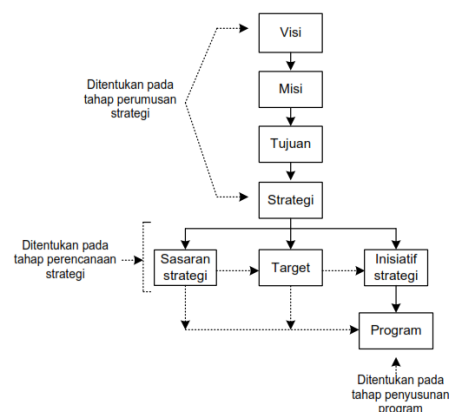
pilihan ke dalam sasaran – sasaran strateik yang terukur, komprehensif dan koheren. Perencanaan strategis menghasilkan tiga keluaran yaitu sasaran strategis, target, inisiatif strategis. Yang dapat digambarkan sebagai berikut (Prasetyo, 2008):



Gambar 2.3 Hubungan visi, misi, tujuan , strategi dengan sasaran strateik , target dan inisiatif strategi.

5) Sistem Penyusunan Program

Penyusunan program digunakan untuk menerjemahkan inisiatif strategi ke dalam program – program kegiatan yang mengacu pada rencana laba jangka panjang. Adapun hubungan visi, misi , tujuan, strategi , sasaran strategi , target dan inisiatif strategi dengan program dapat dilihat sebagai berikut (Prasetyo, 2008) :



Gambar 2.4 Hubungan visi, misi, tujuan, sasaran strategis, target dan inisiatif strategi dengan program.

### C. Perumusan Strategi

Langkah awal dari perencanaan strategi adalah perumusan strategi, teknik untuk merumuskan strategi mengacu pada konsep Fred R David, dengan melalui beberapa tahap matriks dan tiga tahap pelaksanaan sebagai berikut (Prasetyo, 2008):

1. Tahap pertama : *The input stage* dengan tahapan :

a. Menganalisis faktor eksternal (*Eksternal Factor Evaluation/EFE*)

Matriks EFE ini digunakan untuk mengevaluasi faktor – faktor eksternal yang meliputi persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan dengan langkah – langkah analisis sebagai berikut :

- 1) Buat daftar *critical success factors* yang mencakup peluang (*oportunity*) dan ancaman (*threats*) dari pendidikan.
- 2) Menentukan bobot dari *critical succes factor* dengan skala lebih tinggi yang baik dan sebaliknya jika kurang baik.
- 3) Tentukan rating setiap *critical succes factor* antara 1 sampai 4, dengan skala 1= dibawah rata – rata, 2 = rata – rata

, 3 = diatas rata – rata dan 4 = sangat bagus.

4) Hitung skor dengan cara mengalikan bobot dengan rating dari semua *critical succes factors*

Adapun bentuk matrik Eksternal Faktor Evaluation (EFE) adalah seperti pada tabel 1 berikut :

Tabel 2.1 Matrik Eksternal FAKTOR Evaluation (EFE)

Critical Succes Factors	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Oportunity)			
Ancaman (threats)			
Total			

b. Menganalisis faktor internal (*Internal FACTOR Evaluation /IFE*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor – faktor internal dari pendidikan yang berkaitan dengan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang meliputi aspek manajemen, keuangan, SDM, Pemasaran, sistem informasi dan proses operasi, dengan langkah analisis sebagai berikut:

- 1) Buat daftar *critical succes factor* yang mencakup kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari pendidikan
- 2) Tentukan bobot dari *critical succes factors*

dengan skala yang lebih tinggi yang berprestasi dan begitu sebaliknya.

- 3) Tentukan rating setiap *critical succes factors* antara 1 sampai dengan 4, dengan skala 1= sangat lemah, 2=sedang, 3=cukup kuat, dan 4 = sangat kuat.
- 4) Hitung skor dengan cara mengalikan bobot dengan rating dari semua *critical succes factors*

Adapun bentuk matrik Internal faktor Evaluation (IFE) adalah seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.2 Matrik Internal Factor Evaluation (IFE)

<i>Critical Succes Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan ( <i>strenght h</i> )			
Kelemahan ( <i>weakness</i> )			
Total			

- c. Menganalisis Competitive profile Institusi pendidikan  
 Metriks competitive profile digunakan untuk mengidentifikasi para pesaing utama mengenai kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungan dengan posisi strategis .

Tabel 2.3 *Competitive Profile Matrix* (CPM)

<i>Critical Succes Factors</i>	Bobot	Intitisi Pendidikan yang akan diukur		Pesaing 1		Pesaing 2	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Total							

2. Tahap kedua : *The Matching Stage*  
 Dari hasil perhitungan pada tahap pertama dilanjutkan analisis pada tahap kedua yaitu *The Matching Stage* untuk menadapatkan alternatif strategi yang dipilih dari matriks SWOT, SPACE, dan IE. Adapun tahapan kerja dari masing – masing matriks tersebut , adalah sebagai berikut :
  - a. Analisis SWOT (*Strength – Weakness- Oportunity – Treats*)  
 Analisis SWOT digunakan untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu : strategi SO (*Strength-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi ST (*Strength – Therats*) dan strategi WT (*Waekness – Threats*) dengan tahapan kerja sebagai berikut :
    - 1) Buat daftar peluang , anacaman, kekuatan dna kelemahan dari institusi yang dikuti dari matrik EFE dan IFE
    - 2) Cocokkan kekuatan – kekuatan internal dan peluang – peluang eksternal ekmdudian dicatat dalam sel strategi SO
    - 3) Cocokkan kelamahan – kelemahan internal dna peluang – peluang eksternal kemudian

- dicatat dalam sel strategi WO
- 4) Cocokkan kekuatan – kekuatan internal dan ancaman – ancaman eksternal kemudian dicatat dalam sel strategi ST
  - 5) Cocokkan kelemahan – kelemahan internal dan ancaman – ancaman eksternal kemudian dicatat dalam sel strategi WT

Adapun bentuk analisis dari matrik SWOT seperti pada tabel berikut :

Tabel 3.4 Matriks SWOT

	IFE	Strength ( S )	Weaknesses ( W )
		1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst
EFE			
	Opportunity ( O )	Strategi SO	Strategi WO
	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst
	Threats ( T )	Strategi ST	Strategi WT
	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst

b. Analisis SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

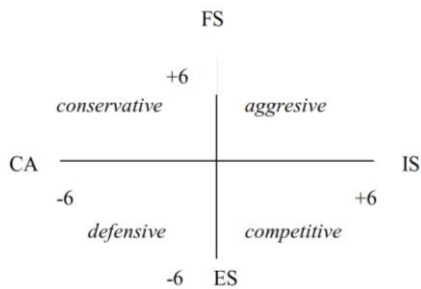
SPACE matriks digunakan untuk memetakan kondisi program studi dengan menggunakan model diagram cartesius yang terdiri atas dua dimensi dan empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Keempat kuadran tersebut dapat menunjukkan identitas pemukiman strategik bagi institusi pendidikan. Dimensi SPACE matrik yaitu dimensi internal yang terdiri

atas *financial strength* (FS) dan berikut langkah kerja untuk mengembangkan suatu matriks SPACE adalah sebagai berikut :

- 1) Pilih variabel untuk mengukur *financial strength* (FS) *competitive advantage* (CA), *environmental stability* (ES) dan *industrial strength* (IS).
- 2) Beri tanda dengan angka berurutan dari + 1(paling buruk) sampai +6 (paling baik untuk dimensi FS dan IS), dan memberi tanda -1(paling baik) sampai -6 pada dimensi ES dan CA
- 3) Hitung rata – rata variabel tiap dimensi (FS,CA, IS, ES), kemudian petakkan nilai rata – ratanya pada sumbu matriks SPACE
- 4) Jumlahkan kedua nilai pada sumbu X dan petakan hasilnya pada sumbu X, kemudian jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan hasilnya pada sumbu Y, kemudian petakan potongan kedua titik X dan Y
- 5) Gambar arah vektor dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru untuk mengetahui tipe strategi apa yang disarankan untuk insitusi tersebut, apakah strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive*.



Adapun diagram cartesius untuk matriks SPACE diperlihatkan seperti pada gambar berikut :



Gambar 3.1 Diagram Cartesius Matriks SPACE

c. Analisis Internal-Eksternal (IE)

matriks IE digunakan untuk memposisikan intitusi oendidikan tersebut kedalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Adapun matriks IE seperti pada tabel berikut :

Tabel 3.5 Matriks IE

		Skor Total IFE					
		Kuat 3,0 – 4,0	Rata-rata 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99			
Skor Total EFE	4,0	I	II	III	Tinggi 3,0-4,0		
	3,0	IV	V	VI			Sedang 2,0-2,99
	2,0	VII	VII	IX			
1,0							

3. Tahap ketiga : *The Decision Stage*

Pada tahap ini dilakukan pemilihan alternatif startegi. Strategi yang dipilih ditetapkan berdasarkan kemenarikan relatif dari staretgi – strategi yang bervariasi yang etlah dipilih pada tahap kedua (the Matching Stage) dengan membuat matriks QSPM . adapun tabel matriks QSPM seperti pada tabel berikut :

Tabel 3.6 Bentuk dasar Matriks QSPM

Faktor Utama	Alternatif Strategi			
	Bobot	Alternatif Strategi I	Alternatif Strategi II	Alternatif Strategi III
Faktor eksternal:				
-				
-				
Faktor internal				
-				
-				
-				

Penjelasan matriks :

- Kolom di sebelah kiri QSPM terdiri dari atas *key succes factor* yang dihasilkan dari matriks IFE dan EFE
- Barisan atas terdiri atas alternatif strategi yang direkomendasikan atas matriks SWOT , matriks SPACE , dan matriks IE

Bobot adalah menunjukkan kemenarikan yang diterima oleh masing – masing faktor dalam matriks IFE dan EFE

D. *Perencanaan Strategi*

Untuk merencanakan strategi menggunakan teknik interview dan kuesioner dengan orang yang berkompeten dengan institusi tersebut, memberikan angkat pada user , serat mengambil data sekunder dari keempat perspektif yaitu financial , konsumen, proses internal , serta pertumbuhan dan pembelajaran dnegan sasaran staretgi masing – masing perspektif, sebagai berikut (Eko Indrajit, 2006) :

- Perspektif keuangan dnegan sasaran staretgi peningkatan profitabilitas
- Perspektif konsumen dengan sasaran strategi : kegunaan bagi pelanggan , peningkatan mutu, peningktan efektivitas kesan dan reputasi, customer relationship
- Perspektif proses bisnis internal dnegan sasaran staretgi : peningkatan proses

inovasi, peningkatan proses operasi, peningkatan layanan purnajual.

- Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran staf dengan sasaran strategi peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan retensi karyawan, peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan kompetensi karyawan, penggunaan teknologi informasi.

#### *E. Penyusunan Program*

Penyusunan program dilakukan setelah perencanaan strategi telah dilakukan. Program disusun berdasarkan tiap – tiap sasaran strategi yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan strategi. Untuk menyusun program, digunakan teknik interviu (Prasetyo, 2008).

#### **Kesimpulan**

Rencana strategi pada institusi pendidikan dilaksanakan dengan tiga tahap yaitu perumusan strategi, perencanaan strategi penyusunan program.

Pada perumusan strategi dibagi menjadi tiga tahap yaitu tahap pertama the input stage dengan tahapan analisis faktor eksternal, internal dan competitive profile. Tahap kedua dilakukan dengan the matching stage yaitu dengan menggunakan analisis SWOT, SPACE dan IE, tahap ini dilakukan untuk mendapatkan alternatif strategi. Pada tahap ke tiga dilakukan dengan membuat matriks QSPM untuk memilih alternatif strategi.

Pada tahap perencanaan strategi digunakan teknik interview dan kuesioner untuk mengambil data sekunder dari financial, konsumen, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada penelitian ini hanya dilakukan penelitian berdasarkan studi pustaka, saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengimplemetasikan dari kajian ini ke

dalam implementasi pembuatan rencana strategi pendidikan berbasis *Balanced Scorecard*.

#### **Daftar Pustaka**

- belajarpsikologi. (2018, 03 13). *Pengertian Pendidikan menurut Ahli*. Retrieved from belajarpsikologi.com: <http://belajarpsikologi.com/pengertian-pendidikan-menurut-ahli/>
- Eko Indrajit, D. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern . Edisi Pertama*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan . Edisi Pertama cetakan Pertama*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nahrowi, M. (2017). *Perencanaan Strategis Dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Madrasah. Falasifa*, 59.
- Prasetyo, V. W. (2008). *Balanced Scorecard Sebagai Aplikasi dalam Perencanaan Strategi Perguruan Tinggi (Studi Teoritis pada Program Studi Teknik Industri Universitas Widya Mandala Madiun)*. *Jurnal Teknik*, 22.
- Rangkuti, F. (2001). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis - Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Cetakan ke delapan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Tunggal, A. W. (2002). *Memahami Konsep Balance Scorecard Cetakan kedua*. Jakarta: Harvarindo.
- Umar, H. (2001). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT. Gramedia.