

ARSITEKTUR PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* LEMBAGA TAMAN KANAK-KANAK ISLAM DI INDONESIA

Riza Lirizki
STID Al-Hadid, Surabaya
rlirizki@gmail.com

Abstrak: *Balanced Scorecard (BSC)* merupakan sistem manajemen terkini yang banyak dimanfaatkan oleh organisasi profit maupun nonprofit untuk membantu organisasi agar terkelola secara komprehensif dan koheren. Tak terkecuali lembaga TK Islam yang membutuhkan tool *BSC* agar lembaga dapat terkelola dengan lebih profesional menggunakan berbagai perspektif yang relevan. Kajian ini bertujuan untuk membuat rancangan arsitektur atau model perspektif *BSC* yang relevan dengan konteks Lembaga pendidikan TK Islam mengingat arsitektur perspektif *BSC* orisinal hanya relevan untuk konteks organisasi bisnis. Kajian ini merupakan basic research dengan menggunakan pendekatan kualitatif rasionalistik yang menghasilkan temuan bahwa untuk konteks Lembaga pendidikan TK Islam maka model perspektif *BSC* yang relevan terdiri dari enam perspektif meliputi perspektif pelanggan, perspektif kurikulum pendidikan dan pembinaan agama, perspektif pembelajaran dan penilaian, perspektif administrasi, perspektif sumber daya, dan perspektif keorganisasian. Perspektif pelanggan menjadi perspektif yang berada pada hierarki teratas yang ditopang oleh tiga perspektif yang masuk dalam kategori jalan mencapai tujuan yaitu perspektif kurikulum pendidikan dan pembinaan agama, perspektif pembelajaran dan penilaian, dan perspektif administrasi. Keseluruhan perspektif yang mewakili jalan mencapai tujuan perlu ditopang oleh perspektif yang mencerminkan kepabilitas organisasi yaitu perspektif sumber daya dan perspektif keorganisasian.

Kata kunci: Perspektif, balanced scorecard, Taman Kanak-Kanak Islam

Abstract: **BALANCED SCORECARD PERSPECTIVE ARCHITECTURE FOR ISLAMIC KINDERGARTEN INSTITUTIONS IN INDONESIA.** *Balanced Scorecard (BSC)* is a modern management system widely utilized by both profit and nonprofit organizations to assist in comprehensive and coherent organization management. Islamic preschool institutions also require the *BSC* tool to manage their institutions more professionally using various relevant perspectives. This study aims to create a design architecture or model of *BSC* perspectives relevant to the context of Islamic preschool educational institutions, considering that the original *BSC* perspective architecture is only relevant to business organizational contexts. This study is a basic research utilizing a rationalistic qualitative approach, resulting in findings that for the context of Islamic preschool educational institutions, the relevant *BSC* perspective model consists of six perspectives, including the customer perspective, curriculum education and religious development perspective, learning and assessment perspective, administrative perspective, resource perspective, and organizational perspective. The customer perspective is positioned at the top hierarchy, supported by three perspectives falling into the category of pathways to goals: the curriculum education and religious development perspective, the learning and assessment perspective, and the administrative perspective. All perspectives representing pathways to goals need support from perspectives reflecting organizational capabilities, namely the resource perspective and the organizational perspective.

Keywords: Perspective, balanced scorecard, The Islamic Kindergarten

Pendahuluan

Pendidikan usia dini (PAUD) merupakan jenjang pendidikan yang penting untuk pembentukan karakter anak. Hal ini dikarenakan usia dini merupakan masa *golden age* yang membutuhkan berbagai stimulus positif sebagai dasar pembentukan sikap, mental dan perilaku anak. Taman Kanak-kanak (TK) sebagai lingkungan pendidikan memiliki peran besar dalam hal tersebut. Mengenalkan dan membangun kecintaan anak usia dini terhadap nilai-nilai agama sangatlah penting. Pemberian pendidikan agama pada anak usia dini akan sangat bermanfaat bagi tumbuh dan kembang anak¹ Tertanamnya nilai-nilai keislaman pada diri anak usia dini akan mampu mencegah serta membentengi diri mereka dari perbuatan negatif.

Pendidikan agama untuk anak usia dini amat ditekankan dalam Islam. Sebagaimana yang dipraktekkan oleh Rasulullah. Beliau memberikan dakwah kepada Abdullah bin Abbas, meskipun usianya masih kecil. Rasulullah memberi pelajaran berharga agar Abdullah tetap teguh dalam iman dan berserah hanya kepada Allah Swt.² Kegiatan dakwah sendiri dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sebagai aktifitas pembinaan dan aktifitas pembangunan. Dakwah sebagai aktifitas pembinaan adalah dakwah yang berorientasi mempertahankan apa yang sudah ada. Sedangkan dakwah sebagai aktifitas pembangunan adalah dakwah yang berorientasi pada pengembangan atau mengadakan sesuatu hal baru.³ Dakwah yang dilakukan pada konteks pendidikan anak usia dini (PAUD) adalah dakwah yang berorientasi pembentukan awal sekaligus juga pembinaan karakter islami para siswa dengan tujuan mendekatkan para siswa dengan nilai-nilai Islam.

Bagi lembaga pendidikan TK yang menjadikan nilai-nilai keislaman sebagai bagian penting dari proses pendidikannya perlu memiliki pendekatan yang tepat dan komprehensif dalam mewujudkan misi pendidikan yang tidak hanya menekankan pada aspek kemampuan konvensional, namun juga keberhasilan tujuan dakwahnya. Dengan kata lain lembaga pendidikan TK yang juga memiliki misi dakwah perlu ada upaya tertentu dalam hal sistem manajemen agar nilai-nilai-nilai dakwah dapat tersampaikan dengan baik.

Balanced scorecard, sebagai sistem manajemen terkini, telah menjadi pilihan utama bagi organisasi profit dan nonprofit karena mampu mengelola mereka secara komprehensif. Dengan memperhatikan bukan hanya hasil akhir, tetapi juga memahami penyebabnya, *balanced scorecard* menjadi pendekatan yang esensial dalam manajemen organisasi.

¹ Amin Sutrisno, Ivanka Yudistira, and Usman Alfarisi, "Pentingnya Pendidikan Anak Di Usia Dini," in *Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat LPPM UM* (Jakarta, 2021), 1–4, <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaskat%0AE-ISSN>:

² Siti Hikmah, "Mengenalkan Dakwah Pada Anak Usia Dini," *Jurnal Ilmu Dakwah* 34, no. 1 (2014): 63, <https://doi.org/10.21580/jid.v34i1.64>.

³ Hamriani H M, "Organisasi Dalam Manajemen Dakwah," *Jurnal Dakwah Tabligh* 14, no. 2 (2013): 239–49.

Penerapan *balanced scorecard* pada lembaga pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) yang mengintegrasikan unsur dakwah dalam pembelajarannya akan menginspirasi lembaga untuk tidak hanya memilih tindakan yang tepat bagi misi dakwahnya namun juga sejalan dengan misi dakwahnya. Lebih dari itu, pendekatan *balanced scorecard* akan mendorong peningkatan kontinu dalam kualitas pembelajaran dan kemampuan internal lembaga, karena BSC juga memberikan perhatian terhadap aspek penyebab hasil yang meliputi beragam aspek nonfinansial organisasi.

Langkah pertama dalam menerapkan sistem manajemen *balanced scorecard* pada organisasi adalah menetapkan arsitektur atau model perspektif yang sesuai dengan konteks organisasi. Model perspektif *balanced scorecard* akan memberikan pandangan menyeluruh dalam mengelola organisasi. Rancangan model perspektif ini kemudian akan menjadi landasan pemetaan kondisi organisasi serta menetapkan berbagai sasaran dan tindakan yang diperlukan.

Rancangan model perspektif menjadi langkah penting dalam penerapan *balanced scorecard* pada organisasi. Meskipun konsep *balanced scorecard* telah menawarkan model perspektif, namun model tersebut masih bersifat fleksibel. Kaplan dan Norton sendiri sebagai pencetus *balanced scorecard* menganggap bahwa empat perspektif *balanced scorecard* hanya sebagai model atau *template* saja dan bukan seperti sebuah "baju yang ketat". Model perspektif *balanced scorecard* masih perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi.⁴ Pimpinan lembaga pendidikan TK yang juga memiliki misi dakwah perlu memiliki rancangan model perspektif yang relevan sehingga pimpinan memiliki sudut pandang yang tepat dan holistik atas lembaga yang dikelola. Dengan harapan, misi dakwah pada lembaga TK dapat diwujudkan melalui berbagai sasaran dan tindakan yang diperlukan.

Kajian ini bertujuan untuk membuat rancangan model perspektif yang dapat membantu pimpinan lembaga pendidikan TK dalam mewujudkan misi pendidikan dan dakwahnya. Di satu sisi, kajian tentang penerapan *balanced scorecard* pada lembaga TK yang juga memiliki misi dakwah masih belum banyak dilakukan. Sebagian besar kajian tentang penerapan konsep BSC hanya ditujukan untuk lembaga pendidikan TK yang hanya menerapkan pendidikan umum saja. Seperti halnya kajian yang berjudul "Perencanaan *Strategic Management* Sistem Informasi dengan *balanced scorecard* pada Taman Kanak-Kanak" yang dilakukan oleh Mustari. Kajian ini menghasilkan usulan rencana manajemen strategis sistem informasi yang dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan pengembangan sistem informasi di Taman Kanak-Kanak X. Usulan ini juga dapat digunakan sebagai landasan evaluasi dan perbaikan terhadap kebijakan yang

⁴ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Jakarta: Erlangga, 2000), 31.

telah dan akan diimplementasikan, terutama dalam perencanaan strategi manajemen sistem informasi di sekolah Taman Kanak-Kanak X.⁵

Kajian yang mencoba menerapkan konsep BSC pada konteks lembaga pendidikan TK Islam hanya bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan *balanced scorecard* pada lembaga pendidikan TK Islam tertentu saja dan tidak mencoba untuk menawarkan adaptasi *framework* penerapan BSC. Seperti kajian dengan judul "Manajemen *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di KB Muslimat Nur Ikhlas Desa Bojongsana Kecamatan Suradadi Kabupaten Tegal" oleh Muksin, dkk. Kajian ini menjelaskan dan menguraikan implementasi *balanced scorecard* yang diterapkan oleh KB Muslimat NU Nur Ikhlas, termasuk dalam hal ini menjelaskan berbagai sumber daya yang dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.⁶

Kajian yang lain hanya membahas tentang penerapan *balanced scorecard* sebagai metode untuk pengukuran kinerja lembaga pendidikan TK Islam seperti kajian dengan judul "Perancangan Alat Ukur Kinerja Organisasi dengan Metode *Balanced scorecard* pada TK Madinah" yang dilakukan oleh Muhammad Rasyid Ridha. Kajian ini menghasilkan pengukuran kinerja TK Madinah yang dilakukan melalui metode *balanced scorecard* dengan menggunakan empat perspektif orisinil *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.⁷

Berdasarkan kajian terdahulu yang telah dipaparkan, masih sangat jarang sekali adanya kajian ilmiah yang bertujuan untuk menghasilkan rancangan arsitektur atau model perspektif *balanced scorecard* yang adaptif untuk konteks lembaga pendidikan TK Islam sebagai pijakan organisasi dalam membuat perencanaan strategisnya. Kajian ini merupakan *basic research* yang menggunakan pendekatan kualitatif raionalistik. Pendekatan rasionalistik adalah pendekatan yang menggunakan teori yang sudah dikenal sebelumnya untuk kemudian dikonstruksi kembali menjadi sesuatu yang baru guna menjelaskan fenomena yang diamati.⁸ Pada Kajian ini, teori yang dikembangkan adalah teori *Balanced Scorecard* (BSC) yang diadaptasikan pada konteks lembaga pendidikan TK Islam di Indonesia. Kajian ini juga hanya difokuskan pada lembaga pendidikan TK Islam yang didirikan oleh badan hukum yang bersifat nirlaba seperti yayasan.

⁵ Dewi Mustari, "Perencanaan Strategic Management Sistem Informasi Dengan Balanced Scorecard Pada Taman Kanak-Kanak," *STRING (Satuan Tulisan Riset Dan Inovasi Teknologi)* 1, no. 1 (2016): 57–64, <https://doi.org/10.30998/string.v1i1.969>.

⁶ Muksin, "Manajemen Balance Scorecard Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Kb Muslimat Nu Nur Ikhlas Desa Bojongsana Kecamatan Suradadi Kabupaten Tegal," *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* 4, no. 1 (2020): 84–104, <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v4i1.213>.

⁷ Muhammad Rasyid Ridha, "Perancangan Alat Ukur Kinerja Organisasi Dengan Metode *Balanced scorecard* Pada Tk Madinah Design of Organizational Performance Measurement Using the *Balanced scorecard* Method in Madinah Tk" 6, no. 2 (2019): 6643–52.

⁸ N. Muahdijir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, IV (Yogjakarta: Rake Sarasin, 2000).

Arsitektur atau Model Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen strategis organisasi. Konsep BSC banyak diterapkan pada organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Cranfield University mendapati bahwa 46 persen organisasi menggunakan proses manajemen formal. Dari banyaknya organisasi tersebut, 25 persen diantaranya menggunakan bentuk *Total Quality Management* (TQM) sebagai sistem manajemen kinerja utamanya, sedangkan 75 persen lainnya menggunakan sistem manajemen yang berbasis *balanced scorecard*.⁹

Untuk banyak organisasi, *balanced scorecard* bukan hanya digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara obyektif, tetapi juga sebagai kerangka berpikir (*framework of thinking*) dalam merumuskan strategi organisasi.¹⁰ Dengan kata lain, BSC sebagai alat atau *tool* yang dapat membantu pimpinan organisasi dalam membuat rencana serta merancang strategi yang tepat dan komprehensif.

BSC mengusung filosofi keseimbangan (*Balanced*) dalam mengelola organisasi. Makna keseimbangan dalam BSC bahwa BSC mendorong para pimpinan organisasi untuk memperhatikan berbagai aspek penting organisasi meliputi aspek internal ataupun eksternal. Keseimbangan BSC juga mendorong pimpinan organisasi memperhatikan aspek finansial sebagai hasil yang diharapkan pada konteks organisasi profit dan aspek nonfinansial sebagai aspek penyebab hasil. Keseluruhan perhatian tersebut terlihat jelas pada *lag indicator* dan *lead indicator* yang ditetapkan.¹¹ Berbagai ukuran obyektif yang diekspresikan dalam bentuk angka (numerik) meliputi aspek finansial dan nonfinansial inilah yang menggambarkan pengertian konsep *balanced scorecard* secara umum.

Konsep awal BSC lahir dari adanya kebutuhan perusahaan dalam menghadapi persaingan industri secara global yang terjadi di era informasi. Pada situasi persaingan yang terjadi secara global ini tampaknya menuntut perusahaan untuk meningkatkan aspek nonfinansialnya. Aspek nonfinansial tersebut meliputi banyak hal seperti kepuasan pelanggan, perbaikan proses internal organisasi hingga peningkatan kapasitas organisasi di berbagai aspek. Hal ini secara tidak langsung menuntut perusahaan agar tidak hanya fokus pada strategi penjualan dan efisiensi saja yang pada umumnya hanya dinilai melalui indikator finansial saja, namun juga memperhatikan

⁹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi* (Jakarta: PT Ufuk Publishing House, 2010), 9.

¹⁰ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced scorecard* (Yogjakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2014), 11.

¹¹ Paul R. Niven, *Balanced scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies* (John Wiley & Sons, Inc, 1995), 23–24.

berbagai kebutuhan strategi peningkatan aspek nonfinansial organisasi sebagai faktor sebab hasil. BSC akan melengkapi berbagai ukuran finansial yang biasanya digunakan perusahaan dengan berbagai ukuran nonfinansial untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek dan menyikapi persaingan bisnis secara jangka panjang.

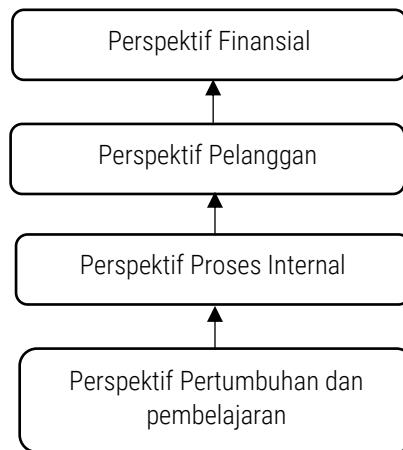
Wujud penerapan filosofis keseimbangan BSC pada manajemen organisasi diekspresikan oleh arsitektur atau model perspektif *balanced scorecard*. Perspektif ini akan menjadi pijakan pimpinan organisasi dalam melakukan pemetaan dan penetapan berbagai sasaran strategis dan aksi organisasi. Meskipun sebelumnya sudah banyak organisasi yang telah menggunakan berbagai ukuran nonfinansial dalam aktifitas manajemennya, namun BSC akan membuat berbagai ukuran yang telah ditetapkan lebih terintegrasi karena penerapan BSC juga menekankan hubungan sebab akibat antar ukurannya. Sehingga tidak ada sasaran maupun aksi yang tidak memiliki keterkaitan sebab dan akibat.

Adapun model perspektif orisinil BSC terdiri dari empat perspektif yang meliputi perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses internal (*Internal process perspective*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*Learning and growth perspective*).¹²

Perspektif finansial adalah perspektif yang berkaitan dengan berbagai sasaran-sasaran finansial organisasi. Sedangkan perspektif pelanggan adalah perspektif yang berkaitan dengan sasaran-sasaran untuk kondisi pelanggan organisasi seperti kondisi pangsa pasar maupun kondisi persepsi pasar pada organisasi. Perspektif proses internal adalah berkaitan dengan perbaikan dan peningkatan pelaksanaan proses usaha yang dijalankan organisasi. Kemudian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berkaitan dengan peningkatan kapasitas dan aspek keorganisasian organisasi.

Keempat perspektif tersebut memiliki keterhubungan sebab akibat bahwa pertumbuhan dan pembelajaran organisasi akan bisa menopang proses internal organisasi yang lebih baik. Selanjutnya perbaikan proses internal akan dapat menciptakan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan finansial (keuntungan) organisasi.

¹² Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, 2001, 29–40.

*Gambar 1 - Model Perspektif BSC Orisinil*

Model perspektif orisinil BSC merupakan model perspektif yang bisa dianggap universal bila diterapkan pada konteks organisasi yang bertujuan profit. Namun perlu ada proses adaptasi jika model perspektif BSC orisinil diterapkan pada konteks organisasi yang lain. Kaplan dan Norton sendiri sebagai pencetus BSC menyatakan bahwa model perspektif BSC orisinil sulit diterapkan pada konteks organisasi nirlaba dan publik.¹³ Oleh karenanya diperlukan penyesuaian terhadap arsitektur atau model perspektif agar lebih relevan dengan konteks organisasi yang dikelola.

Arsitektur *balanced scorecard* selalu terdiri dari skema hasil dan sebab hasil. jika di organisasi bisnis hasil dipahami sebagai perspektif finansial dan sebab hasil dipahami sebagai perspektif nonfinansial. Pada organisasi nirlaba, hasil bisa dipahami pesektif pelanggan sedangkan sebab hasil bisa dipahami sebagai perspektif nonpelanggan. Pelanggan pada organisasi nirlaba terdiri dari pelanggan donatur dan pelanggan penerima manfaat. Pada organisasi pemerintahan atau publik, secara umum juga berlaku demikian. Pelanggan pada organisasi pemerintahan bisa dalam bentuk konstituen, pembayar pajak maupun legislatif. Untuk perspektif nonfinansial, penjabarannya bisa menyesuaikan kondisi organisasi masing-masing. Perspektif finansial tetap ada, namun dipahami sebagai sebagai bagian dari sebab hasil.

Pada organisasi nirlaba, perspektif finansial dipahami sebagai kapabilitas yang perlu disiapkan untuk menjalankan proses yang diperlukan. Sedangkan pada organisasi pemerintahan, finansial sebagai hal yang digunakan untuk memuaskan pelanggannya. Dengan kata lain sebenarnya seluruh arsitektur perspektif *balanced scorecard* selalu terdiri dari perspektif hasil dan perspektif sebab hasil. Perspektif sebab hasil bisa berkaitan dengan upaya yang perlu dilakukan untuk mewujudkan hasil. Hal tersebut bisa berkaitan dengan kepuasan yang perlu diwujudkan,

¹³ Niven, *Balanced scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 27.

proses yang perlu dilakukan, serta kapabilitas yang perlu disiapkan untuk menjalankan upaya atau proses yang diperlukan.

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa BSC adalah *tool*/yang digunakan oleh organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi menjadi sebuah aksi.¹⁴ Hal ini akan tersaji pada peta strategi (*strategy map*) organisasi. Peta strategi (*strategy map*) merupakan representasi visual tentang hubungan sebab-akibat (kausal) berbagai komponen strategi organisasi yang tersaji dalam satu halaman.¹⁵ Dengan demikian setidaknya arsitektur atau model perspektif yang digunakan haruslah menggambarkan keputusan strategi organisasi.

Dalam proses pencetusan konsep BSC, salah satu ilmuwan manajemen yang menjadi rujukan bagi Kaplan dan Norton adalah Peter Drucker.¹⁶ Bila mengacu pada pemikiran Peter Drucker, bahwa keputusan strategi merupakan jawaban atas beberapa pertanyaan utama yaitu: (1) apa misi organisasi? (2) jadi seperti apa organisasi ke depan? (3) apa hasil yang ingin dicapai? (4) bagaimana organisasi bisa mengukur ketercapaianya atau setidaknya nilainya?¹⁷

Lebih lanjut Drucker menjelaskan bahwa strategi juga merupakan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan pendukung seperti: (1) kepuasan apa yang ingin diciptakan? (2) siapa yang ingin dipuaskan? (3) bagaimana pelanggan dapat dipuaskan teknologi apa yang perlu digunakan, fungsi apa yang perlu dilakukan, kapabilitas unik apa yang perlu disiapkan? (4) apa misi bisnis organisasi? (5) apa misi yang berkaitan dengan lingkungan organisasi atau setidaknya yang perlu didefinisikan ulang?¹⁸ Banyaknya pertanyaan yang diajukan oleh Drucker tentang strategi merupakan penjabaran dari strategi organisasi. dari berbagai pertanyaan yang diajukan oleh Drucker dapat diketahui bahwa setidaknya seluruh pertanyaan tersebut terdiri dari tiga komponen yang meliputi: (1) komponen hasil/tujuan organisasi; (2) komponen jalan pencapaian tujuan; (3) komponen kebutuhan kapabilitas organisasi.

Kemudian jika memperhatikan keempat perspektif orisinal yang ditawarkan oleh BSC, maka juga terdiri tiga komponen tersebut. BSC menawarkan perspektif finansial (*financial perspective*) sebagai gambaran dari tujuan organisasi. Perspektif pelanggan (*customer perspective*) dan perspektif proses internal (*process internal perspective*) merupakan gambaran dari jalan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

¹⁴ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced scorecard*, 8.

¹⁵ A Khairul and E Darisman, "Implementasi Peta Strategi Dalam Dunia Pendidikan Di Indonesia," *JIPKIS: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Keislaman* 2, no. 3 (2022): 132–40, <https://jipkis.stai-dq.org/index.php/home/article/view/32%0Ahttps://jipkis.stai-dq.org/index.php/home/article/download/32/46>.

¹⁶ Robert S. Kaplan, "Conceptual Foundations of the *Balanced scorecard*," *Handbooks of Management Accounting Research* 3 (2009): 1253–69, doi:10.1016/S1751-3243(07)03003-9.

¹⁷ Robert Swaim, *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker, Innovation and Entrepreneurship*, 2010, 262–63.

¹⁸ Swaim, 262–63.

(*learning and growth perspective*) menggambarkan perbaikan kapabilitas organisasi untuk menjalankan berbagai proses yang dibutuhkan dalam mewujudkan kepuasan pelanggan dan mendapatkan keuntungan.

Ketiga komponen di atas dapat dijadikan sebagai pijakan dalam proses merancang model perspektif BSC yang relevan dengan konteks atau lingkungan organisasi. Hierarki teratas adalah diduduki oleh perspektif yang dianggap mewakili tujuan organisasi. Kemudian ditopang dengan perspektif yang mewakili jalan pencapaian tujuan. Perspektif yang mencerminkan kapabilitas organisasi ada pada paling bawah yang menopang perspektif yang mencerminkan jalan pencapaian tujuan.

Penyelenggaraan Pendidikan TK Islam di Indonesia

Secara umum teknis penyelenggaraan pendidikan TK di Indonesia dapat diketahui melalui petunjuk teknik penyelenggaraan Taman Kanak-Kanak yang dibuat oleh Direktorat Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Di dalam petunjuk tersebut dijelaskan bahwa terdapat tiga alternatif pihak yang bisa mendirikan TK yaitu pemerintah kota, pemerintah desa dan badan hukum yang bersifat nirlaba seperti yayasan, perkumpulan atau sejenisnya.¹⁹

Adapun perbedaan TK umum dengan TK Islam yaitu TK Islam mencoba mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan lingkungan sekolah. Dalam penyelenggaraan pendidikannya, sekolah ini mencoba untuk mengkolaborasikan antara kurikulum pendidikan umum dengan kurikulum pendidikan agama Islam. Di dalam Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Taman Kanak-Kanak, sekolah dapat menyusun kurikulum satuan tingkat pendidikan (KTSP) sesuai dengan kebutuhan anak. Adapun sebagian dokumen yang perlu disusun diantaranya adalah visi, misi, tujuan dan muatan pembelajaran. Pada lembaga pendidikan TK Islam, visi-misi, tujuan dan muatan pembelajarannya memasukkan unsur agama. Hal ini berbeda dengan TK umum yang hanya menggunakan kurikulum umum dalam proses penyelenggaraan pendidikannya.

Lembaga pendidikan TK Islam memiliki kelebihan bila dibandingkan dengan TK umum khususnya dalam hal pembekalan keagamaan. Bila ditinjau dari konteks pemasaran, TK Islam memiliki daya tarik tersendiri karena tidak hanya menjual jasa pendidikan umum namun juga pembentukan akhlak dan pengenalan agama semenjak dini. Sehingga lembaga ini menjadi

¹⁹ Kemendikbud RI, *Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Taman Kanak-Kanak*, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan (Jakarta: Kemendikbud RI, 2015), <http://repositori.kemdikbud.go.id/id/eprint/12883>.

alternatif bagi para orang tua yang ingin memberikan bekal pendidikan agama yang kuat bagi anak-anaknya semenjak dini.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 58 Tahun 2009 tentang pendidikan anak usia dini (PAUD), terdapat target capaian perkembangan siswa didik dalam hal agama. Hal ini setidaknya bisa menjadi acuan guna memahami output capaian penyelenggaraan pendidikan agama untuk konteks siswa TK. Adapun tingkat capaian perkembangan siswa didik dalam hal agama untuk usia 4-5 tahun yang berlaku pada lembaga TK meliputi 6 hal, diantaranya mengenal tuhan melalui agama yang dianut, menirukan gerakan dalam beribadah, mampu mengucapkan doa sebelum atau setelah melakukan sesuatu, siswa mengenal perilaku yang dianggap baik dan buruk, terbiasa melakukan perbuatan yang baik, serta mampu mengucapkan ataupun menjawab salam. Sedangkan untuk usia 5-6 tahun maka siswa diharapkan mengenal agama yang dipeluk, terbiasa dalam beribadah, memahami perilaku yang mulia, bisa membedakan perilaku yang baik dan buruk, mengenal ritual dan hari-hari besar dalam agamanya, serta bisa menghormati orang lain.²⁰

Berangkat dari peraturan perundang-undangan terkait dengan target capaian pendidikan agama untuk siswa usia 4-6 tahun, secara khusus TK Islam memiliki peran penting dalam mengenalkan Allah Swt sebagai Tuhan semesta alam, mengenalkan dan mengajarkan siswa TK dalam menjalankan praktek agama khususnya ibadah sholat, mengajarkan pada siswa tentang mengucapkan doa sebelum atau setelah melakukan sesuatu secara Islami, mengenalkan perilaku baik dan buruk dalam ajaran Islam sesuai dengan landasan al Quran dan as Sunnah, serta mampu mengucapkan dan menjawab salam. Lebih lanjut TK Islam juga harus mampu mengenalkan agama Islam pada siswa didik dalam hal hari besar agama Islam, perilaku mulia dalam Islam, dan kebiasaan dalam menghormati orang tua.

Dalam menyelenggarakan proses pendidikannya, Setiap lembaga TK perlu mengedepankan prinsip penyelenggaraan pendidikan yang juga tertuang dalam petunjuk teknis penyelenggaraan taman kanak-kanak. Adapun prinsip penyelenggaraan proses pendidikan tersebut diantaranya adalah adanya jaminan ketersediaan layanan untuk semua siswa, penyelenggaraan yang mendukung keberhasilan masa transisi pembelajaran TK dan sekolah dasar (SD) awal, menjalin kerjasama dengan berbagai instansi terkait maupun masyarakat guna mendapat dukungan pembelajaran, mengembangkan asas kekeluargaan dan menumbuhkan sikap saling asah, asih dan asuh, menjalankan proses pendidikan yang berkelanjutan, serta adannya pembinaan secara berjenjang yang dilakukan oleh pengawas TK/SD serta Dinas Pendidikan terkait.²¹

²⁰ Selfi Lailiyatul Iftitah, "Strategi Pengembangan Nilai-Nilai Keagamaan Pada Anak Usia Dini Di TK Islamic Center Surabaya," *KINDERGARTEN: Journal of Islamic Early Childhood Education* 3, no. 1 (2020): 23, <https://doi.org/10.24014/kjiece.v3i1.9407>.

²¹ Kemendikbud RI, *Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Taman Kanak-Kanak*, 8–9.

Kemudian guna menjalankan proses pendidikannya, lembaga TK juga perlu memperhatikan beberapa komponen yang diperlukan. Beberapa komponen tersebut meliputi: (1) komponen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP); (2) Komponen konsep pembelajaran; (3) Komponen penilaian perkembangan anak; (4) Komponen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, (5) Komponen sarana dan prasarana; (6) komponen pengelolaan organisasi.

TK Islam perlu menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai serta kebutuhan anak didiknya. Pada komponen ini tim pengembang kurikulum perlu menyusun kurikulum yang mampu mengintegrasikan antara tujuan dakwah dengan tujuan pendidikan umumnya. Oleh karena itu tim pengembang kurikulum perlu melakukan pemetaan meliputi dokumen perundang-undangan, kondisi peluang dan tantangan lembaga, sumber daya tenaga pendidik, sarana dan prasarana, kepentingan tiap *stakeholder*, serta yang tidak kalah penting yaitu nilai-nilai dasar lembaga.²²

Pada komponen konsep pembelajaran, lembaga pendidikan TK Islam perlu menerapkan pendekatan pembelajaran yang tidak hanya mampu mencapai tujuan umum pendidikannya, namun juga mencapai tujuan dakwahnya. Para tenaga pendidik perlu menerapkan serangkaian proses pembelajaran yang menarik melalui pendekatan saintifik agar siswa didik mampu mengenal dan mencintai agamanya.²³

Komponen ketiga yaitu komponen penilaian perkembangan anak diperlukan untuk menilai proses dan hasil belajar anak. Pada TK Islam lingkup penilaiannya perlu memasukkan unsur tujuan dakwah lembaga sehingga aspek sikap, pengetahuan dan keterampilan juga perlu memasukkan penilaian terhadap sikap keagamaan, pengetahuan agama serta keterampilan sebagai implementasi perilaku peribadahan.²⁴

Selanjutnya TK Islam perlu menyiapkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang juga mampu mengajarkan dan melakukan pembinaan agama khususnya untuk anak-anak usia dini. Keseluruhan sarana dan prasarana penyelenggaraan pendidikan juga perlu disiapkan agar proses pendidikan umum serta pendidikan agama dapat berjalan dengan baik. Pada komponen pengelolaan organisasi, struktur organisasi perlu dibuat secara efektif guna mencapai berbagai tujuan pendidikan yang diharapkan serta melaksanakan administrasi pendidikan yang terdiri dari administrasi pembelajaran, administrasi peserta didik, administrasi kelas, administrasi kepegawaian, administrasi perlengkapan dan barang, administrasi keuangan, serta administrasi umum.²⁵

²² Kemendikbud RI, 9.

²³ Kemendikbud RI, 17.

²⁴ Kemendikbud RI, 30.

²⁵ Kemendikbud RI, 34.

Selain menyiapkan beberapa komponen-komponen penyelenggaraan pendidikan di atas, lembaga TK juga perlu melakukan evaluasi penyelenggaraan program dan menyusun pelaporan. Evaluasi penyelenggaraan program pendidikan diperlukan untuk mengetahui berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan serta permasalahan-permasalahan di TK. Sedangkan penyusunan laporan dibutuhkan untuk mengetahui progres lembaga dan siswa selama proses penyelenggaraan pendidikan berlangsung.²⁶

Evaluasi penyelenggaran program pendidikan bisa dilakukan secara berkala serta berkesinambungan. Sesuai dengan pentunjuk teknik penyelenggaraan TK, evaluasi tersebut meliputi evaluasi kesesuaian antara program dengan visi dan misi lembaga, evaluasi kurikulum serta berbagai rencana kegiatan baik semester, mingguan atau harian, kinerja dari tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan, aspek keamanan, kenyamanan dan kebersihan, kondisi sarana dan alat-alat permainan anak, serta kelengkapan admininstrasi yang diperlukan.²⁷

Pelaporan ini terdiri dari beberapa hal yaitu kondisi pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan lembaga dan lain sebagainya. Pelaporan ini diberikan kepada Ketua Yayasan dan dinas yang menaungi lembaga yang dapat diserahkan setelah kegiatan berakhir, setiap bulan, setiap semester atau setiap tahun.

Arsitektur Perspektif *Balanced Scorecard* untuk Lembaga Pendidikan TK Islam di Indonesia

Berdasarkan analisis kritis terhadap arsitektur perspektif BSC orisinil, diketahui bahwa pada prinsinya arsitektur BSC menggambarkan serangkaian perspektif yang menggambarkan tujuan dan strategi/cara mencapai tujuan. Hal ini diperkuat dengan berbagai pertanyaan filosofis yang digunakan oleh Peter Drucker dalam merancang strategi organisasi. Jika BSC merupakan *tool* dalam menterjemahkan tujuan dan strategi menjadi aksi, maka keseluruhan perspektif yang digunakan perlu menggambarkan tujuan dan cara organisasi dalam mencapai tujuan.

Hal ini mengindikasikan bahwa arsitektur atau model perspektif yang relevan dengan konteks organisasi selalu terdiri dari tiga komponen meliputi komponen perspektif yang mencerminkan tujuan yang diharapkan, komponen perspektif yang mencerminkan jalan pencapaian tujuan, serta komponen perspektif yang mencerminkan kapabilitas organisasi.

Setiap jenis organisasi bersifat unik, dikarenakan setiap organisasi memiliki tujuan dan model usaha masing-masing. Oleh karena itu diperlukan rancangan untuk masing-masing jenis

²⁶ Kemendikbud RI, 50.

²⁷ Kemendikbud RI, 50.

organisasi. Termasuk lembaga pendidikan TK Islam yang menjadi tema utama kajian ini. Perlu ada model perspektif yang relevan yang sesuai dengan konteks lembaga pendidikan TK Islam. Dalam merancang model perspektif yang relevan maka dilakukan dengan memperhatikan tujuan dan model usahanya dalam memberikan pelayanan serta menyelenggarakan proses pendidikannya.

Fokus konteks lembaga pendidikan TK Islam pada kajian ini adalah TK yang didirikan oleh badan usaha yayasan. Berdasarkan bentuk badan usahanya, yayasan merupakan badan usaha yang bersifat nirlaba, dimana distribusi hasil keuntungan usaha tidak menjadi milik pribadi pendiri namun akan dikelola kembali untuk kepentingan publik.²⁸ Hal ini mengindikasikan bahwa tujuan akhir dari lembaga pendidikan TK bukanlah profit melainkan tujuan pendidikan yang terjelaskan pada visi dan misi lembaga TK Islam.

TK Islam merupakan wujud dari pendidikan Islam. Yusuf menyatakan bahwa terdapat dua orientasi dari sebuah pendidikan Islam yaitu yang pertama adalah membentuk siswa didik yang mengabdi kepada Allah Swt dan menjalankan fungsinya sebagai hamba, dimana hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam undang-undang yaitu agar anak didik menjadi manusia beriman, dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demoratis dan bertanggung jawab. Orientasi kedua dari pendidikan agama Islam adalah mencapai tujuan pendidikan itu sendiri yang disesuaikan dengan fitrah anak didik.²⁹

Berdasarkan dua orientasi pendidikan Islam di atas dapat disimpulkan bahwa orientasi setiap lembaga pendidikan Islam adalah mengacu pada siswa didik. Oleh karena itu Hierarki teratas untuk model perspektif BSC pada kontek lembaga pendidikan TK Islam adalah perspektif pelanggan. Dengan kata lain perspektif pelanggan ini adalah perspektif yang mencerminkan tujuan organisasi.

Adapun lingkup dari perspektif pelanggan disini secara khusus adalah mengacu pada kondisi siswa didik, baik yang berkaitan dengan kondisi hasil belajar ataupun kondisi kepuasan mereka dalam mendapatkan layanan pendidikan Islam. Mengingat TK Islam adalah TK yang mengintegrasikan antara pendidikan umum dan pendidikan Islam maka pemantauan terhadap hasil belajar siswa perlu meliputi hasil pendidikan umum dan hasil pendidikan agama. Oleh karenanya lembaga pendidikan TK Islam tidak hanya perlu melakukan pemantauan terhadap standard hasil belajar yang bersifat umum sesuai dengan kurikulum umum, namun juga perlu melakukan

²⁸ Bambang Suryono, "Organisasi Nirlaba: Karakteristik Dan Pelaporan Keuangan Organisasi," *Ekuitas* 3, no. 2 (1999), <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24034/j25485024.y1999.v3.i2.1883>.

²⁹ Nasruddin Yusuf, "Menilik Dasar Dan Orientasi Pendidikan Agama Islam," *Jurnal Ilmiah Iqra'* 3, no. 2 (2018), <https://doi.org/10.30984/jii.v3i2.557>.

pemantauan terhadap sikap keagamaan, pengetahuan agama dan kemampuan menjalankan aktifitas ibadah sesuai dengan tingkat capaian yang relevan untuk anak usia dini.

Selain berkaitan dengan kondisi siswa didik, perspektif pelanggan juga berkaitan dengan kondisi orang tua wali. Pada konteks lembaga pendidikan TK, orang tua wali juga bisa dianggap sebagai pelanggan dikarenakan siswa didik TK masih belum memiliki kemandirian untuk membuat keputusan pembelian (memilih tempat pendidikan). Secara umum kondisi orang tua wali yang perlu dipantau adalah berkaitan dengan kepuasan mereka terhadap hasil pendidikan anaknya serta kepuasan mereka terhadap layanan lembaga.

Perspektif pelanggan sebagai perspektif yang berada pada hierarki teratas perlu ditopang oleh perspektif di bawahnya yang menunjukkan jalan pencapaian tujuan. Berdasarkan tinjauan terhadap beberapa komponen penyelenggaraan TK yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa komponen yang berkaitan dengan hasil belajar serta kepuasan orang tua terhadap layanan yang diterima. Adapun beberapa komponen tersebut meliputi komponen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), komponen pembelajaran, komponen penilaian perkembangan anak, dan komponen pengelolaan khususnya dalam hal administrasi. Pada konteks lembaga pendidikan TK Islam beberapa komponen ini dapat terbagi menjadi tiga perspektif yaitu perspektif kurikulum pendidikan dan pembinaan agama, perspektif pembelajaran dan penilaian siswa, dan perspektif administrasi. Komponen pembelajaran dan penilaian dapat dijadikan dalam satu perspektif mengingat penilaian hasil belajar sangat berkaitan dengan proses pembelajaran.

Perspektif kurikulum pendidikan dan pembinaan agama berkaitan dengan proses lembaga dalam pembuatan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang di dalamnya berisi tentang analisis konteks lembaga, penyusunan dokumen KTSP serta pengesahan KTSP. Selain itu pada perspektif kurikulum juga berkaitan dengan pembuatan rencana. Penyusunan KTSP disini diorientasikan untuk mewujudkan kondisi hasil belajar yang diharapkan. Pespektif ini menjadi ruh bagi lembaga pendidikan TK Islam sehingga penyusunan kurikulum diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembinaan Islam. Diharapkan kurikulum ini bisa menjadi pijakan dalam pelaksanaan pembentukan sikap, pengetahuan serta kemampuan beribadah siswa didik.

Perspektif pembelajaran dan penilaian siswa secara umum terdiri dari dua hal yaitu pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Untuk detil lingkup dari pengelolaan pembelajaran dapat mengacu pada petunjuk teknis penyelenggaraan TK yaitu terdiri dari rencana pengelolaan kelas yang mencakup tentang pengorganisasian anak dan kelas serta penataan lingkungan belajar-mengajar serta pelaksanaan pembelajaran baik yang dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung. Pembelajaran langsung adalah pembelajaran yang masuk dalam rencana pembelajaran mingguan serta rencana pembelajaran harian. Sedangkan pembelajaran tidak

langsung adalah pembelajaran khusus yang tidak ada dalam rencana pembelajaran mingguan ataupun harian namun tetap diberikan pada siswa.

Dalam hal penilaian siswa mencakup penilaian sikap, pengetahuan, dan kemampuan. Pada TK Islam diharapkan sekolah dapat menerapkan penilaian yang dapat memantau sikap keberagamaan, pengetahuan agama Islam serta keterampilan menjalankan kegiatan ibadah sesuai dengan tingkat capaian yang relevan untuk anak usia dini. Dalam hal ini pengurus sekolah perlu merumuskan mekanisme penilaian yang meliputi teknik dan instrumen penilaian, waktu penilaian, pengolahan penilaian, serta pembuatan pelaporan pencapaian hasil penilaian pertumbuhan dan perkembangan siswa untuk nantinya dilaporkan pada orang tua wali, ketua yayasan dan dinas terkait.

Perspektif ketiga yang diperlukan untuk menopang perspektif pelanggan adalah perspektif administrasi. Layaknya penyelenggaraan TK pada umumnya bahwa beberapa administrasi yang diperlukan oleh setiap lembaga TK adalah administrasi pembelajaran, administrasi peserta didik, administrasi kelas administrasi kepegawaian, administrasi perlengkapan dan barang, administrasi keuangan, serta administrasi umum.

Administrasi pembelajaran dapat meliputi administrasi rencana pembelajaran tahunan, bulanan, mingguan serta dokumen-dokumen penilaian. Administrasi peserta didik meliputi buku calon peserta didik beserta formulir pendaftarannya, buku induk siswa, daftar kelompok siswa didik, serta data tentang mutasi siswa. Administrasi kelas meliputi daftar absensi siswa, dokumen observasi siswa, dokumen inventaris kelas, serta dokumen yang berisi tentang notulen-notulen rapat. Administrasi pegawai berisi tentang data pegawai lengkap dengan daftar hidupnya, dokumen kinerja pegawai serta dokumen absensi kehadiran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Administrasi keuangan terdiri dari rencana anggaran sekolah, buku kas umum dan harian serta laporan keuangan lembaga. Untuk administrasi umum dapat berkaitan dengan buku tamu lembaga, dokumen-dokumen persuratan serta rencana kegiatan lembaga yang bersifat jangka menengah atau jangka panjang.

Ketiga perspektif yang menopang perspektif pelanggan adalah perspektif yang masuk dalam kategori komponen jalan mencapai tujuan. Oleh karena itu dibutuhkan perspektif yang mencerminkan komponen kapabilitas agar keseluruhan perspektif yang mencerminkan jalan mencapai tujuan dapat terlaksana dengan baik.

Perspektif yang mencerminkan kapabilitas organisasi dapat diketahui dengan memahami keseluruhan kapabilitas yang diperlukan oleh lembaga pendidikan TK Islam dalam menjalankan usahanya. Kapabilitas tersebut dapat dibagi menjadi dua perspektif yaitu perspektif sumber daya dan perspektif keorganisasian.

Perspektif sumber daya adalah perspektif yang berkaitan dengan dimensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dimensi sarana dan prasarana, serta dimensi pembiayaan. Tenaga pendidik terdiri dari guru TK dan guru pendamping yang diharapkan setiap guru memiliki kualifikasi dan kompetensi standard yaitu sesuai dengan peraturan menteri pendidikan nomer 137 tahun 2014 yaitu lulusan D4 atau S1 dalam bidang pendidikan anak usia dini. Selain itu tenaga pendidik juga harus memiliki sertifikat Pendidikan Profesi Guru (PPG). Dalam hal peningkatan kualitas serta pengembangannya maka guru TK perlu dilatih terus menerus dalam hal kepribadian, profesional, pedagogik dan sosial. Sedangkan untuk guru pendamping maka syaratnya hampir sama dengan guru TK namun diperbolehkan hanya memiliki sertifikat D-II dari program terakreditasi.³⁰

Tenaga kependidikan adalah tenaga yang memiliki tugas dalam hal administrasi serta memberikan pelayanan teknis guna menunjang proses penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan terdiri dari jabatan kepada TK, pengawas TK, tenaga administrasi dan tenaga penunjang lainnya seperti keamanan, kebersihan dan lain sebagainya. Setiap tenaga kependidikan juga perlu dikembangkan kemampuannya sesuai dengan tugasnya masing-masing. Secara filosofis BSC mendorong setiap organisasi untuk terus bertumbuh dan berkembang khususnya dalam hal kapasitas organisasi. Pertumbuhan dan pengembangan dalam hal kapasitas ini menjadi bagian dari perbaikan nonfinansial yang dapat berdampak pada hasil jangka pendek maupun hasil jangka panjang. Dengan kata lain peningkatan kapasitas organisasi akan menjamin keberhasilan proses yang istimewa sehingga dapat kepuasan pelanggan dapat terwujud

Dimensi sarana dan prasarana pendidikan terdiri dari bangunan sekolah, ruang kelas, ruang guru, ruang kepala sekolah, ruang unit kesehatan sekolah (UKS), toilet dengan jamban yang dilengkapi dengan air bersih serta ruangan lainnya yang relevan dengan kebutuhan proses penyelenggaraan pendidikan TK Islam seperti Mushola yang dilengkapi dengan tempat wudhu sebagai media pelatihan siswa dalam menjalankan ibadah sholat. Terkait dengan bangunan dan ruang kelas maka juga diharapkan sesuai dengan standar TK yaitu setidaknya luas bangunan dan halaman sekolah 300 M². Sedangkan untuk ruang kelas yang dianggap aman dan nyaman adalah sesuai dengan rasio minimal yaitu 3 M² per anak serta tersedia tempat untuk cuci tangan dengan menggunakan air bersih

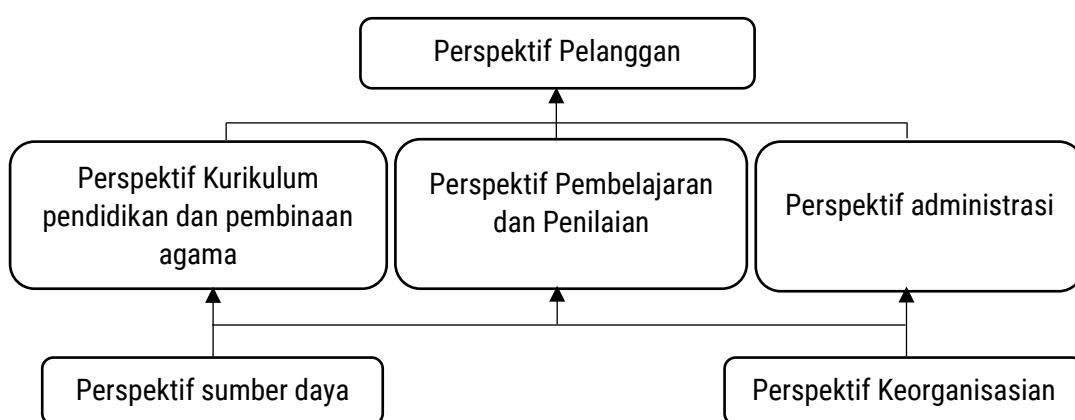
Dimensi pembiayaan masuk menjadi bagian dari perspektif sumber daya yang tidak kalah penting. Setiap lembaga pendidikan TK Islam perlu memiliki dana yang cukup untuk menjalankan berbagai proses yang dibutuhkan. Pada umumnya pembiayaan lembaga pendidikan TK Islam berasal dari uang pangkal, uang sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), bantuan pemerintah atau

³⁰ Kemendikbud RI, *Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Taman Kanak-Kanak*, 34–37.

yang lain. Sebagai badan usaha nirlaba, surplus keuangan lembaga pendidikan TK Islam akan dialokasikan untuk pengembangan program. Sehingga surplus keuangan ini menjadi bagian dari kapabilitas yang dibutuhkan oleh lembaga untuk menjalankan dan mengembangkan program pendidikan dan dakwah.

Perspektif keorganisasian berkaitan dengan struktur organisasi. Pada umumnya struktur lembaga TK terdiri dari ketua yayasan, kepala TK, tata usaha, bendahara, dan guru kelas. Secara umum Ketua Yayasan memiliki tugas untuk membuat program yang berangkat dari visi misi lembaga serta melakukan penataan setiap *Job Description* tiap jabatan lembaga. Kepala TK bertugas untuk mengatur kelancaran penyelenggaraan pendidikan mulai dari menyusun visi-misi, program, pembuatan rencana, serta membuat laporan kegiatan pada Ketua Yayasan. Tata Usaha bertugas untuk membantu ketua dalam hal administrasi lembaga. Bendahara bertugas untuk melakukan pencatatan terhadap sirkulasi keuangan lembaga serta mendistribusikan keuangan untuk biaya operasional, honor serta pengeluaran yang lain. Guru Kelas memiliki peran langsung yang terhubung dengan proses penyelenggaraan pendidikan dan capaian hasil belajar siswa yaitu dimulai dari pembuatan rencana pembelajaran baik yang bersifat mingguan atau harian, melaksanakan pembelajaran hingga membuat laporan-laporan.

Perspektif keorganisasian juga berkaitan dengan pembangunan iklim kerja kelembagaan. Owen dalam Usman menjelaskan bahwa iklim kerja adalah berkaitan dengan persepsi pegawai atau individu terhadap aspek lingkungan kerjanya. Iklim kerja organisasi akan sangat berpengaruh pada motivasi dan produktifitas kerja pegawai.³¹ Setiap lembaga pendidikan TK Islam perlu membangun iklim kerja yang baik dan produktif sesuai dengan konteks. Iklim kerja tersebut dibangun melalui interaksi pegawai yang berikutnya akan melahirkan karakteristik hubungan tertentu.



Gambar 2 - Adaptasi model perspektif BSC konteks Lembaga Pendidikan TK Islam

³¹ Benny Usman, "Pengaruh Iklim Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Universitas PGRI Palembang," *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 8, no. 2 (2019): 112.

Kesimpulan

BSC merupakan sistem manajemen terkini yang dapat mendorong organisasi agar dapat dikelola secara komprehensif dan koheren. Dimulai dengan menetapkan berbagai perspektif sebagai pijakan dalam perumusan berbagai sasaran dan aksi yang diperlukan. TK Islam secara konteks berbeda dengan organisasi bisnis. Oleh karenanya arsitektur atau model perspektif orisinil yang cocok digunakan untuk konteks bisnis perlu diadaptasikan.

Secara filosofis BSC merupakan gambaran dari tujuan dan strategi organisasi. Sehingga di dalamnya terdapat gambaran hasil dan gambaran sebab hasil. Ditinjau dari komponen strategi organisasi maka setiap strategi organisasi selalu terdiri dari tiga komponen meliputi komponen tujuan, komponen jalan mencapai tujuan dan komponen kapabilitas yang dibutuhkan.

Berdasarkan tinjauan terhadap konteks Lembaga pendidikan TK Islam dan tiga komponen utama strategi organisasi maka dibutuhkan enam perspektif yang dianggap relevan untuk konteks Lembaga pendidikan TK Islam beserta lingkupnya masing-masing. Keenam perspektif tersebut memiliki hubungan sebab-akibat (kausal) yaitu dimulai dari perspektif pelanggan yang dianggap mewakili tujuan lembaga. Guna mewujudkan kepuasan pelanggan maka dibutuhkan tiga perspektif penopang yaitu perspektif kurikulum, perspektif pembelajaran dan penilaian, dan perspektif administrasi. Ketiga perspektif ini merupakan perspektif yang mencerminkan jalan mencapai tujuan lembaga. Perspektif yang mencerminkan jalan mencapai tujuan ini perlu ditopang oleh perspektif yang mencerminkan kapabilitas lembaga yaitu perspektif sumber daya dan perspektif keorganisasian.

Keenam perspektif di atas selanjutnya dapat digunakan sebagai pijakan bagi lembaga pendidikan TK Islam dalam melakukan pemetaan dan perumusan sasaran strategis beserta aksi yang diperlukan. Rancangan model perspektif BSC lembaga TK Islam ini akan mendorong lembaga TK Islam agar dapat terkelola secara komprehensif dan koheren guna mencapai tujuan pendidikan dan dakwah.

Bibliografi

- Hamriani H M. "Organisasi Dalam Manajemen Dakwah." *Jurnal Dakwah Tabligh* 14, no. 2 (2013): 239–49.
- Hikmah, Siti. "Mengenalkan Dakwah Pada Anak Usia Dini." *Jurnal Ilmu Dakwah* 34, no. 1 (2014): 63. <https://doi.org/10.21580/jid.v34i1.64>.
- Iftitah, Selfi Lailiyatul. "Strategi Pengembangan Nilai-Nilai Keagamaan Pada Anak Usia Dini Di TK Islamic Center Surabaya." *KINDERGARTEN: Journal of Islamic Early Childhood Education* 3,

- no. 1 (2020): 23. <https://doi.org/10.24014/kjiece.v3i1.9407>.
- Kaplan, Robert S. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard." *Handbooks of Management Accounting Research* 3 (2009): 1253–69. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga, 2000.
- . *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi*. Jakarta: PT Ufuk Publishing House, 2010.
- . *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, 2001.
- Kemendikbud RI. *Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Taman Kanak-Kanak*. Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan. Jakarta: Kemendikbud RI, 2015. <http://repositori.kemdikbud.go.id/id/eprint/12883>.
- Khairul, A, and E Darisman. "Implementasi Peta Strategi Dalam Dunia Pendidikan Di Indonesia." *JIPKIS: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Keislaman* 2, no. 3 (2022): 132–40. [https://jipkis.stai-dq.org/index.php/home/article/download/32/46](https://jipkis.stai-dq.org/index.php/home/article/view/32%0Ahttps://jipkis.stai-dq.org/index.php/home/article/download/32/46).
- Muhadjir, N. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. IV. Yogjakarta: Rake Sarasin, 2000.
- Muksin. "Manajemen Balance Scorecard Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Kb Muslimat Nu Nur Ikhlas Desa Bojongsana Kecamatan Suradadi Kabupaten Tegal." *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* 4, no. 1 (2020): 84–104. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v4i1.213>.
- Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogjakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2014.
- Mustari, Dewi. "Perencanaan Strategic Management Sistem Informasi Dengan Balanced Scorecard Pada Taman Kanak-Kanak." *STRING (Satuan Tulisan Riset Dan Inovasi Teknologi)* 1, no. 1 (2016): 57–64. <https://doi.org/10.30998/string.v1i1.969>.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc, 1995.
- Ridha, Muhammad Rasyid. "Perancangan Alat Ukur Kinerja Organisasi Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Tk Madinah Design of Organizational Performance Measurement Using the Balanced Scorecard Method in Madinah Tk" 6, no. 2 (2019): 6643–52.
- Suryono, Bambang. "Organisasi Nirlaba: Karakteristik Dan Pelaporan Keuangan Organisasi." *Ekuitas* 3, no. 2 (1999). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24034/j25485024.y1999.v3.i2.1883>.
- Sutrisno, Amin, Ivanka Yudistira, and Usman Alfarisi. "Pentingnya Pendidikan Anak Di Usia Dini." In *Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat LPPM UM*, 1–4. Jakarta, 2021. <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaskat%0AE-ISSN>:
- Swaim, Robert. *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker. Innovation and Entrepreneurship*, 2010.
- Usman, Benny. "Pengaruh Iklim Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Universitas PGRI Palembang." *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 8, no. 2 (2019): 112.
- Yusuf, Nasruddin. "Menilik Dasar Dan Orientasi Pendidikan Agama Islam." *Jurnal Ilmiah Iqra'*3, no. 2 (2018). <https://doi.org/10.30984/jii.v3i2.557>.

