



PERUMUSAN PETA STRATEGI YAYASAN PENDIDIKAN X SURABAYA, TAHUN 2023-2024

Dian Marjayanti

STID Al-Hadid, Surabaya

dianmarjayanti@gmail.com

Abstrak: Studi ini membahas tentang perumusan peta strategi pada yayasan pendidikan X tahun 2023-2024 di Surabaya. Didasari oleh pihak yayasan menghadapi masalah internal dan eksternal yang cukup kompleks dari sisi target, kepuasan orang tua siswa, proses dan pengurus. Sehingga membutuhkan kerangka strategi yang komprehensif dan terintegrasi sebagai pemecahan masalah dalam bentuk peta strategi. Studi ini bertujuan menghasilkan konsep penerapan peta strategi pada yayasan pendidikan X Surabaya. Teori yang digunakan adalah framework peta strategi. Metode penelitiannya terapan (applied research). Data diperoleh dari hasil wawancara pengurus yayasan pendidikan X Surabaya. Kesimpulan yang diperoleh: (1) perspektif yayasan pendidikan X terdiri atas perspektif pelanggan, proses internal yayasan dan sumber daya yayasan. Perspektif pelanggan sebagai muara akhir kedua perspektif. (2) Perspektif pelanggan memiliki sasaran strategi meningkatkan jumlah siswa baru, meningkatkan kepuasan orang tua siswa dengan pembelajaran yang berkualitas dan kemudahan akses dan terbangunnya citra yayasan yang profesional. Perspektif proses internal memiliki sasaran strategi mengintensifkan promosi khususnya media sosial, meningkatkan kualitas pengelolaan TK dengan keterlibatan berbagai pihak, serta terbentuknya hubungan harmonis dan sinergis dengan berbagai stakeholder. Perspektif sumber daya yayasan melahirkan sasaran strategi meningkatkan komitmen dan keterlibatan pengurus yayasan.

Kata Kunci: Peta Strategi, organisasi nirlaba, Yayasan pendidikan

Abstract: STRATEGY MAP FORMULATION OF X EDUCATIONAL FOUNDATION IN SURABAYA, 2023-2024. This study discusses the formulation of a strategy map for the X educational foundation in 2023-2024 in Surabaya. Based on the foundation facing internal and external problems that are quite complex in terms of targets, student parent satisfaction, processes and administrators. thus requiring a comprehensive and integrated strategic framework as a problem solver in the form of a strategy map. This study aims to produce the concept of implementing a strategy map at the X Surabaya education foundation. The theory used is the strategy map framework. The research method is applied (applied research). Data was obtained from interviews with the management of the X Surabaya education foundation. The conclusions obtained: (1) The perspective of the X education foundation consists of a customer perspective, the foundation's internal processes and the foundation's resources. Customer perspective as the final estuary of both perspectives. (2) The customer perspective has a strategic goal of increasing the number of new students, increasing parent satisfaction with quality learning and ease of access and building a professional foundation image. The internal process perspective has a strategic goal of intensifying promotion, especially social media, improving the quality of kindergarten management with the involvement of various parties, and the formation of harmonious and synergistic relationships with various stakeholders. The foundation's resource perspective has a

strategic goal of increasing the commitment and involvement of the foundation's management.

Keywords: *Strategy Map, non-profit organization, education foundation*

Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu sektor terpenting dalam perkembangan sebuah bangsa. Sebagaimana dalam undang-undang Sisdiknas, bahwa fungsi pendidikan nasional adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.¹ Maka pendidikan wajib diberikan para generasi muda, khususnya semenjak mereka usia anak usia dini. Menurut Undang-undang Sisdiknas tahun 2003 pasal 1 ayat 14, Pendidikan pada anak usia dini adalah upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir hingga usia enam tahun, melalui pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar mereka memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut. Dapat dikatakan pendidikan usia dini, merupakan tonggak awal atau dasar bagi pelaksanaan pendidikan selanjutnya. Pada masa ini anak memiliki potensi yang sangat tinggi dalam menyerap informasi dengan sangat baik.²

Yayasan pendidikan X Surabaya merupakan salah satu lembaga sosial yang fokus memberikan kemudahan akses pendidikan PAUD dan TK bagi anak usia yang tingkat ekonomi keluarganya menengah ke bawah. Tujuannya menjadikan mereka anak yang cerdas, mandiri dan beriman sebagai mana prinsip nilai universal dalam agama Islam. Target akhirnya, siswa tidak hanya mampu membaca, tulis dan berhitung saja. Melainkan juga bisa mengaji wudhu, sholat, hafal doa harian dan 20 surat pendek.³ Hal ini menunjukkan bahwa yayasan pendidikan X selain sebagai lembaga sosial juga sebagai lembaga dakwah yang juga fokus menanamkan nilai ajaran Islam semenjak usia dini. Karena pada hakekatnya pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan fitrah manusia menjadi lebih baik. Sama halnya dengan dakwah yakni kegiatan yang menyerukan dan mengajak umat untuk mengikuti ajaran Islam, termasuk amar ma'ruf nahi munkar agar mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat.⁴

¹ Miftahul Huda, "Peran Pendidikan Islam Terhadap Perubahan Sosial," *Edukasia : Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2015): 168, <https://doi.org/10.21043/edukasia.v10i1.790>.

² Aidil Saputra, "Pendidikan Anak Pada Usia Dini," *At-Ta'dib : Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 10, no. 2 (2018): 194–95.

³ Taman Kanak-kanak X, "Brosur," 2020, <https://bit.ly/4ct2MHc>.

⁴ D Hamdani, "Model Pembelajaran Di Era Disrupsi Berbasis Manajemen Dakwah," *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran P-2655-710X e-ISSN 2655-6022* 6 (2023): 2224, <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/21690%0Ahttp://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/download/21690/15335>.

Selama tiga tahun berdiri, Yayasan senantiasa dihadapkan dengan masalah jumlah siswa didik yang berada dibawah standart minimal. Pada akhir tahun 2023, yayasan juga dihadapkan dengan masalah lainnya mulai dari opini negatif salah satu wali murid yang berdampak pada penurunan minat calon orang tua siswa untuk mendaftar, proses promosi yang tidak masif, proses pembelajaran yang terancam terhambat lantaran kekurangan guru, pengurus yayasan yang tidak solid dan mengalami penurunan motivasi untuk terlibat dalam kegiatan sekolah. Jika diperhatikan secara mendalam masalah tersebut, melibatkan berbagai aspek atau komponen yang bernilai sangat penting bagi eksistensi yayasan baik jangka pendek dan jangka panjang karena bukan hanya melibatkan aspek masalah proses internal, sumber daya yayasan, pelanggan dan terkhususnya terhadap pencapaian target akhir yakni banyaknya jumlah siswa didik. Masalah-masalah tersebut saling terkait satu sama lain dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ketidaktercapaiannya standart minimal jumlah siswa didik. Dilain pihak, yayasan pendidikan X surabaya juga dihadapkan dengan kondisi persaingan yang cukup tinggi. Berdasarkan data, jumlah yayasan pendidikan aktif di Jawa timur sebanyak 20.831 buah. Dan sebanyak 1860 diantaranya berada di Surabaya.⁵

Yayasan pendidikan X telah menyusun rencana strategi yang akan dilakukan selama tahun 2023-2024. Namun strategi tersebut masih bersifat umum dan tidak terhubung antar strateginya. Dan belum ada langkah operasional untuk menjalankannya.⁶ Dampaknya, memungkinkan dalam menjalankan langkah dari tiap strategi di lapangan tidak sinergis dan bahkan langkah tersebut jauh dari strategi yang diharapkan. Bagi SDM sendiri, mengalami kebingungan tugas apa saja yang harus mereka fokus karena berpengaruh besar terhadap berjalannya strategi dan pencapaian tujuan. Jika kondisi ini dibiarkan, tujuan yang diharapkan yayasan tidak tercapai. Hal ini terjadi lantaran tidak adanya rencana untuk mengkonkretkan atau menterjemahkan strategi umum tersebut, dalam bentuk langkah yang bernilai strategis secara sinergis dan terintegrasi mengarah pada tujuan atau hasil akhir organisasi. Maka, yayasan pendidikan X membutuhkan sebuah kerangka pemecahan masalah penyusunan strategi yang mampu menghasilkan pemecahan secara menyeluruh dan terintegrasi demi meningkatkan jumlah siswa didiknya dan mempertahankan eksistensinya di masa depan. Salah satunya, adalah dengan menggunakan kerangka peta strategi Balanced Scorecard.

⁵ portal data KEMENDIKBUDRISTEK, "Data Induk Badan Penyelenggara Satuan Pendidikan (Yayasan)," 2024, <https://data.kemdikbud.go.id/data-induk/yayasan/050000>.

⁶ Pengurus Yayasan X, "Wawancara Rencana Yayasan Tahun 2023-2024," 2023.

Balanced Scorecard (BSC) terdiri atas kata *scorecard* yang berarti kartu skor dan *balanced* yang berarti berimbang⁷, merupakan seperangkat alat pengukuran kinerja masa lalu yakni finansial dengan ukuran pendorong/non finansial yang menggambarkan kondisi kinerja di masa depan.⁸ Namun pada perkembangannya BSC menjadi sebuah sistem manajemen strategi, yang mengintegrasikan dan mengkoordinasikan antara proses perencanaan, pengembangan dan pengawasan strategi beserta operasionalnya hingga tataran individu disemua aspek organisasi agar terbentuk keselarasan strategi.⁹

Salah satu proses adalah menyusun perencanaan strategi, yakni langkah menterjemahkan arahan strategi umum organisasi yang dihasilkan dari perumusan strategi, menjadi arahan yang spesifik dalam bentuk peta strategi, ukuran, target, insiatif dan anggaran sebagai panduan gerak dan penyelarasan dengan strategi organisasi.¹⁰ Tahap tersebut dikatakan sebagai tahap yang paling krusial karena mempengaruhi keseimbangan antara rencana jangka panjang dengan jangka pendek organisasi.¹¹

Peta strategi sendiri, merupakan bagian dari konsep balanced scorecard, yang berfungsi untuk menterjemahkan strategi menjadi sebuah sasaran-sasaran strategi yang sifatnya lebih konkret, saling terintegrasi dan terhubung sebab akibat.¹² Sehingga manfaat yang dihasilkan dengan adanya peta strategi tersebut bukan hanya melahirkan ukuran kinerja yang bernilai strategis saja. Namun manajer juga dapat merencanakan dan mengelola strategi organisasi dalam bentuk sasaran-sasaran yang bernilai strategis ditiap perspektif secara harmonis.¹³ Bagi SDM, peta strategi memberikan gambaran jelas pengaruh pekerjaan mereka terhadap pencapaian sasaran strategi. Sehingga melahirkan cara kerja yang terkoordinasi dan kolaboratif dalam mencapai tujuan organisasi.¹⁴

Meskipun konsep BSC lahir dari organisasi bisnis, namun dalam perkembangannya konsep tersebut banyak diadaptasikan dan diterapkan pada konteks organisasi sosial/nirlaba dan public.

⁷ Mulyadi, *Balanced Scorecard*, edisi ke-2 (jakarta: Salemba Empat, 2001), 2.

⁸ Robert S. David P. Norton Kaplan, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, ed. Yati. Sumiharti, 2000th ed. (jakarta: erlangga, 1996), 9.

⁹ Robert S. Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," *Handbooks of Management Accounting Research* 3 (2009): 1266, [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).

¹⁰ Robert S. David P. Norton Kaplan, *The Execution Premium*, 2008th ed. (Boston, Massachusetts: harvard Business School press, 2008), 69.

¹¹ Riza Lirizki, "Perencanaan Strategis Masjid Berbasis Balanced Scorecard Strategic Planning of Mosque Based on Balanced Scorecard," *Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 03, no. 02 (2022): 194, <https://doi.org/10.20414/tasamuh.v17i1.1218.2>.

¹² Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 2009, 1261.

¹³ Kaplan, *The Execution Premium*, 19.

¹⁴ Robert S. David P. Norton Kaplan, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard," *Harvard Business Review*, n.d., 167, <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>.

Bahkan pada konteks organisasi dakwah seperti Lembaga Amil Zakat dan masjid, seperti studi yang berjudul *Zakat Scorecard Model as a New Tool for Zakat Management*, yang menghasilkan rancangan empat perspektif yakni perspektif Mustahiq dan Muzzaki, perspektif proses, perspektif finansial dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.¹⁵ Dan studi yang berjudul *Perencanaan Strategi Masjid berbasis Balanced Scorecard*, yang menghasilkan temuan langkah perencanaan strategi berbasis BSC yang disesuaikan dengan visi, misi dan kondisi masjid di Indonesia.¹⁶

Adapun studi terdahulu, yang berupaya merumuskan peta strategi sebagai solusi pemecahan masalah pada organisasi sosial/dakwah khususnya pada yayasan atau lembaga pendidika. Pada jurnal berjudul *Usulan Rancangan Strategy Map berdasarkan Konsep Balanced Scorecard sebagai Acuan Strategi pada Sekolah Tinggi X*. Tujuannya, menyusun keselarasan visi dan misi dan usulan rancangan BSC beserta peta strateginya. Hasilnya berupa rekomendasi sebanyak 2 sasaran strategi pada perspektif finansial, 3 sasaran strategi pada perspektif pelanggan, 7 sasaran strategi pada perspektif proses internal, dan 4 sasaran strategi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategi tersebut, dihasilkan dari proses matrix analisis SWOT sehingga melahirkan berbagai strategi yang kemudian diklasifikasikan kedalam 4 perspektif BSC. Tahap penetapan sasaran strategi dimulai dari menetapkan sasaran strategi perspektif finansial. Kemudian sasaran strategi finansial tersebut menjadi pijakan dalam menetapkan sasaran strategi pelanggan dan seterusnya. Sehingga terbentuk logika keterhubungan sebab akibat antar sasaran strategi antar perspektif mengarah pada pencapaian sasaran strategi finansial. Keempat perspektif BSC yang digunakan mengikuti template yang ada, dimana perspektif finansial berada di posisi paling atas, menjadi muara akhir bagi ketiga perspektif lainnya.¹⁷

Pada artikel jurnal lainnya berjudul *Manajemen Strategik berbasis Balanced Scorecard di yayasan Al-Kautsar Lampung*, yang bertujuan mendeskripsikan penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam perencanaan strategi organisasi Nirlaba yakni manajemen strategik yayasan Al-Kautsar. Hasilnya berupa peta strategi yang terdiri atas 11 sasaran strategi di tiap perspektif dengan 34 indikator utamanya. Sasaran strategi tersebut dihasilkan dari proses memahami visi, misi dan tujuan organisasi.¹⁸ Namun, sayangnya tidak ada penjelasan lebih detil bagaimana proses

¹⁵ Tika Widiastuti et al., "Zakat Scorecard Model as a New Tool for Zakat Management," *Islamic Quarterly* 64, no. 1 (2020): 32.

¹⁶ Lirizki, "Perencanaan Strategis Masjid Berbasis Balanced Scorecard Strategic Planning of Mosque Based on Balanced Scorecard."

¹⁷ Tasya and Dwi Hartanti, "Usulan Rancangan Strategy Map Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Februari 2023, no. 3 (2023): 510–14, <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633267>.

¹⁸ Dewi Fortiana, Irawan Suntoro, and Riswandi, "Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Di Yayasan Al Kautsar Lampung," *Journal of Education Policy* 53, no. 9 (2019): 1689–99, <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/view/11787>.

hingga lahirnya sasaran tersebut. Hal yang cukup menarik adalah pada perspektif organisasinya, perspektif pelanggan berada diposisi teratas sebagai muara akhir ketiga perspektif lainnya. Sementara perspektif finansial berada paling bawah, sebagai pendorong ketercapaian sasaran strategi ketiga perspektif lainnya. Meskipun secara konteks organisasi dengan artikel pertama sama-sama berkaitan dengan organisasi nirlaba yang bergerak dibidang pendidikan. Dan sama-sama menjadikan pentingnya aspek finansial atau keuangan untuk menopang operasional kegiatan pendidikan, termasuk untuk pengembangan sarana dan prasarannya. Rancangan tersebut, diperoleh setelah memahami visi, misi dan tujuan yayasan tersebut. Hal ini mengindikasikan memungkinkan beda organisasi maka beda pula bangunan perspektif BSC yang dimilikinya. Sehingga langkah awal dalam menetapkan peta strategi perlunya menetapkan bangunan perspektif BSC yang sesuai dengan konteks organisasinya.

Kedua artikel tersebut memberikan inspirasi dalam merumuskan peta strategi pada yayasan Pendidikan X. Pertama, terkait penetapan peta strategi perlu diawali dengan menetapkan perspektif BSC yang sesuai dengan konteks organisasi. Dengan memahami visi, misi dan tujuan dari organisasi tersebut. Kedua, dalam menetapkan sasaran strategi, perlu memahami konteks internal dan eksternal organisasi terkait kondisi yang mendukung (kekuatan dan peluang) dan menghambat (peluang dan ancaman) terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Artikel ini bertujuan mendeskripsikan peta strategi penerapan teori pembuatan peta strategi BSC pada yayasan pendidikan X surabaya tahun 2023-2024 secara konkret mulai dari tahap menetapkan bangunan perspektifnya, hingga menetapkan sasaran strategi ditiap perspektif. Dan, tidak menutup kemungkinan dalam penerapan tersebut, menghasilkan beberapa temuan penyesuaian agar teori tersebut mampu diterapkan untuk memecahkan masalah pada konteks organisasi di lapangan. Karena memungkinkan konteks organisasi yang dihadapi, tidak semapan sebagaimana konteks organisasi bisnis yang menjadi latar belakang lahirnya teori perumusan peta strategi BSC. Harapannya konsep dan temuan tersebut dapat menjadi inspirasi bagi yayasan pendidikan lainnya dalam memecahkan masalah yang serupa. Manfaat lainnya, mampu memberikan gambaran proses adaptasi teori yang kompleks sehingga mampu memecahkan masalah pada konteks organisasi yang sederhana.

Metode

Studi ini termasuk jenis penelitian dasar terapan (applied research). Penelitian terapan merupakan jenis penelitian bertujuan untuk menerapkan, menguji, dan mengevaluasi kemampuan sebuah teori dalam memecahkan masalah praktis dilapangan. Selain itu, juga menggunakan

metode penelitian kualitatif, yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik, kompleks, dinamis, penuh makna dan interaktif. Sehingga data yang diperoleh harus sealamiah mungkin dan tidak dimanipulasi. Data tersebut lantas dimaknai dan dikonstruksi berpijak pada teori tertentu sehingga melahirkan fakta-fakta baru yang memungkinkan diluar dari teori yang ada. Data yang diperoleh bersumber dari hasil wawancara pengurus dan dokumentasi kegiatan yayasan di akun media sosial milik yayasan. Data tersebut disajikan apa adanya dan tidak dimanipulasi. Interpretasi data dilakukan berdasarkan temuan data yang ada, dan dikonstruksi secara rasional berdasarkan teori pembuatan peta strategi sehingga melahirkan konsep pemecahan masalah. Memungkinkan dalam proses konstruksi tersebut, menghasilkan temuan-temuan baru yang sifatnya bisa melengkapi atau mengkonkretkan, teori pembuatan peta strategi BSC yang telah ada.

Hasil dan Pembahasan

Peta Strategi Balanced Scorecard

Peta strategi adalah sebuah peta yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar sasaran strategi dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pelanggan, hingga finansial sebagai hasil akhirnya.¹⁹ Peta strategi lahir karena menyoroti kelemahan strategi organisasi yang beragam namun tidak terintegrasi dan tidak sinergis mengarah pada tujuan. Sehingga tujuan adanya peta strategi, diharapkan terbangun strategi yang terintegrasi dan sinergis di tiap komponen yang sangat penting dalam sebuah rencana.²⁰ Sasaran strategi adalah tujuan/sasaran/hasil yang hendak mereka capai di keempat perspektif BSC untuk mewujudkan strategi mereka.²¹ Sehingga kesimpulannya, peta strategi adalah peta yang menjelaskan keterhubungan sebab akibat hasil yang hendak dicapai organisasi di tiap perspektifnya mulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hingga finansial sebagai hasil akhir organisasi.

Kata perspektif, berasal dari kata latin “perspectus” yang berarti untuk melihat lebih dalam atau melihat dengan jelas. Adanya perspektif dalam BSC untuk memahami atau menterjemahkan strateginya dengan menggunakan berbagai sudut pandang aspek finansial dan non finansial sehingga menghasilkan penggambaran berjalannya strategi secara menyeluruh.²² Perspektif BSC terdiri atas: perspektif finansial atau keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

¹⁹ Kaplan, “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard,” 2009, 1262.

²⁰ Kaplan, *The Execution Premium*, 71.

²¹ Kaplan, “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard,” 2009, 1261.

²² Paul R. Niven, *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies (Google EBook)*, 2011, 13, <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=p-vyaltvGiYC&pgis=1>.

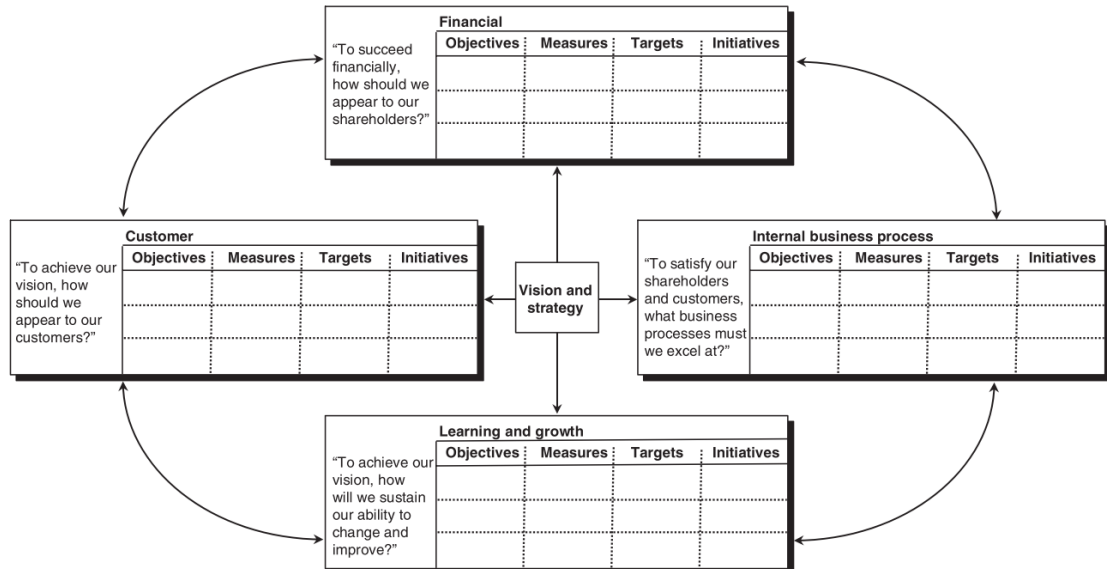
Sejarah lahirnya keempat perspektif tersebut, diawali tahun 1990 mayoritas perusahaan hanya menggunakan dan memandang secara eksklusif perspektif finansial/keuangan untuk mempertahankan fokus kinerja jangka pendeknya.²³ Sementara pada tahun 1970 dan 1980, banyak perusahaan Jepang fokus pada perspektif pelanggan dengan menghasilkan inovasi dalam kualitas dan kualitas internal produksinya (*just in time*).²⁴ Sehingga mereka mampu menghasilkan produk dan layanan yang lebih berkualitas dibandingkan perusahaan Amerika. Maka, muncul gagasan, untuk menggunakan perspektif finansial dan non finansial dalam mengukur kesuksesan sebuah organisasi.

Secara konsep dasar, perspektif finansial (keuangan) berada pada posisi paling atas atau muara akhir dari ketiga perspektif yang ada. Hal ini berkaitan dengan konteks organisasi bisnis yang senantiasa berorientasi profit. Upaya yang perlu dilakukan organisasi untuk meningkatkan profitnya, dengan melakukan proses pemasaran yakni memberikan tawaran produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan serta keinginan pasar sehingga melahirkan perspektif pelanggan yang mendorong peningkatan keuangan. Pelanggan dapat merasakan manfaat/nilai produk dan layanan serta citra yang diharapkan, tentu membutuhkan sebuah proses untuk membentuk dan menyampaikannya. Sehingga melahirkan perspektif proses internal. Sementara, agar proses internal berjalan berkualitas dan efisien, organisasi membutuhkan kemampuan/kapabilitas meliputi aspek Sumber daya manusianya (kemampuan, bakat, pengetahuan), perangkat informasi (data, sistem informasi, jaringan dan infrastruktur) dan keorganisasian (kultur, kepemimpinan,

²³ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 2009, 1255.

²⁴ Kaplan, 1257.

sinergisitas antar SDM, sistem manajemen dan kerjasama).²⁵ Sehingga munculah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.



Gambar 1 - Kedudukan Antarperspektif²⁶

Keempat perspektif BSC dipandang sebagai sebuah model bukan seperti baju ketat.²⁷ Sehingga memungkinkan organisasi menggunakan 3 atau lebih dari 4 perspektif. Ataupun menggunakan 4 perspektif namun, secara hirarkinya berbeda. Hal ini dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan strateginya²⁸, serta jenis organisasinya.²⁹ Pada konteks organisasi Nirlaba, kesuksesannya tidak bisa diukur dari perspektif finansial/keuangan, melainkan seberapa besar kontribusi atau dampak sosial yang mereka hasilkan dalam memecahkan masalah di masyarakat seperti mengurangi kemiskinan, penyakit, angka putus sekolah dan sejenisnya. Ruang lingkup perspektif pelanggan pun diperluas bukan hanya donatur melainkan pihak penerima manfaat. Mereka ditempatkan pada posisi teratas dalam peta strategi.³⁰ Maka, kondisi pelanggan yang diharapkan, khususnya penerima manfaat, menjadi lebih baik atau sejahtera dibandingkan sebelumnya, menjadi perspektif paling atas atau muara akhir. Diikuti perspektif proses internal dan kapabilitas organisasi. Sementara perspektif keuangan, posisinya bukan sebagai tujuan akhir,

²⁵ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategic Map*, Harvard Business Press (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004), 13.

²⁶ Robert S. Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," *Harvard Business School* 3 (2009): 1254, [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).

²⁷ Robert S. David P. Norton Kaplan, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard* (Jakarta: Erlangga, n.d.), 31.

²⁸ Kaplan, 31.

²⁹ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 2009, 1262.

³⁰ Kaplan, 1262–63.

melainkan sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat memberikan manfaat berupa produk dan layanan bagi donatur dan penerima manfaat serta jalannya proses internal dan perangkat organisasi. Sehingga posisinya sebagai pendorong perspektif di atasnya.

Prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam menyusun peta strategi yakni: (1) peta strategi membangun keseimbangan dan keterhubungan antara pencapaian hasil atau finansial jangka pendek dengan jangka panjang. (2) Berbeda segmen pasar yang dibidik akan menghasilkan nilai atau manfaat produk dan layanan yang berbeda pula. Maka organisasi harus mengidentifikasi pasar yang ditarget dan apa kebutuhan dan keinginan mereka. (3) nilai diciptakan dari proses internal. Maka organisasi perlu mengidentifikasi proses internal yang bernilai sangat penting atau krusial karena berpengaruh terhadap perwujudan nilai /manfaat bagi pelanggan yang ditarget dan *shareholder*. Sama halnya dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, keduanya menggambarkan upaya organisasi dalam menjalankan strategi. (4) peta strategi terdiri atas tema-tema atau sasaran strategi yang saling berkaitan dan melengkapi satu sama lain. (5) Strategi yang dihasilkan pada perspektif lainnya (finansial, pelanggan dan proses internal) akan memengaruhi dan terhubung dengan aset organisasi yang tidak berwujud seperti sumber daya manusia, sumber daya informasi dan sumber daya organisasi.³¹

Langkah awal dalam membuat peta strategi adalah memahami strategi organisasi dengan memahami terlebih dahulu misi dan visi dari organisasi sendiri. Misi merupakan pernyataan yang menjelaskan alasan lahirnya organisasi atau bisnis tersebut. Sementara visi merupakan sesuatu yang hendak dicapai organisasi. Keduanya memberikan arah tujuan yang harus dicapai dan bagaimana untuk mencapainya secara umum.³² Sementara strategi merupakan serangkaian aktivitas yang lahir dari pembacaan kondisi eksternal dan internal untuk mencapai misi dan visi tersebut.³³

Penetapan sasaran strategi dimulai dari perspektif finansial yang menjadi tujuan akhir untuk meningkatkan keuntungan organisasi bisnis. Secara umum, cara untuk meningkatkan finansial organisasi dengan meningkatkan pendapatan dari penjualan dan mengurangi biaya dengan meningkatkan produktivitas. Untuk meningkatkan pendapatan bisa beragam cara dengan menjual produk baru, membuat varian produk atau layanan dan menjual pada pasar baru. Sementara cara untuk meningkatkan produktivitas dengan mengurangi biaya, mengurangi kecatatan produk, mengoptimalkan penggunaan aset organisasi dan memangkas proses. Strategi finansial tersebut,

³¹ Kaplan and Norton, *Strategic Map*, 10–14.

³² Kaplan and Norton, 34–35.

³³ Kaplan and Norton, 32–33.

akan menjadi alternatif sasaran yang harus seharusnya dicapai organisasi bisnis untuk meningkatkan keuntungan organisasi baik jangka pendek dan khususnya jangka panjang.³⁴

Untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan, organisasi perlu menetapkan nilai tawaran yang membedakan dan bertahan bagi target pasar pada perspektif pelanggan. Sehingga untuk menetapkan sasaran strateginya, organisasi perlu mengidentifikasi siapa segmen pasar yang ditarget. Selanjutnya memahami apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan mereka untuk menetapkan nilai atau manfaat yang akan ditawarkan (*value proposition*). Manfaat atau nilai tersebut harus memiliki sifat pembeda dan unik dibandingkan pesaingnya, dalam hal produk, harga layanan, hubungan dengan pelanggan serta citra yang hendak dibangun ke segmen pasar yang ditarget.³⁵

Selanjutnya untuk mewujudkan sasaran pada perspektif pelanggan dan finansial, organisasi perlu menciptakan sasaran terkait proses internal organisasi yang terdiri atas dua komponen dasar yakni: (1) proses untuk memproduksi dan menghantarkan *value proposition* ke pelanggan, (2) meningkatkan kualitas proses dan mengurangi biaya proses demi mewujudkan sasaran produktivitas pada perspektif finansial.³⁶ Untuk menetapkan sasaran strategi pada perspektif ini, manajer harus memahami keseluruhan proses internal dalam sebuah bisnis dan menetapkan proses mana yang dipandang sangat penting untuk menjalankan strategi organisasi dan mendorong pencapaian sasaran strategi pada perspektif pelanggan dan finansial di atasnya.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan manajer harus menetapkan sasaran strategi terkait aset tidak berwujud meliputi sumber daya manusia, sistem informasi dan sumber daya organisasi yang dibutuhkan untuk mewujudkan sasaran strategi pada perspektif proses internal. Untuk itu, manajer harus mengidentifikasi aset tak berwujud organisasi (*intangible assets*) yang dipandang sangat penting untuk menjalankan strategi organisasi dan sasaran strategi pada perspektif proses.³⁷

Profil dan Kondisi Yayasan Pendidikan X Surabaya³⁸

Yayasan X terletak satu lokasi dengan sekolahnya. Latar belakang berdirinya, untuk memberikan kemudahan akses pendidikan pada anak usia dini khususnya bagi masyarakat kelas menengah ke bawah. Tujuannya, untuk membentuk anak yang cerdas, mandiri dan beriman sebagaimana prinsip nilai universal yang ada dalam ajaran Islam.

³⁴ Kaplan and Norton, 37–38.

³⁵ Kaplan and Norton, 40.

³⁶ Kaplan and Norton, 43.

³⁷ Kaplan and Norton, 32.

³⁸ Pengurus Yayasan X, "Wawancara Profil Dan Kondisi Yayasan," 2023.

Pelanggan yang ditarget adalah orang tua beserta anaknya yang berusia 4-6 tahun. Mayoritas mereka tinggal di sekitar tempat yayasan berada. Mereka memiliki peran sebagai pihak yang mengeluarkan *cost*/biaya untuk menyekolahkan dan sekaligus menerima manfaat produk dan layanan yang diberikan yayasan. Manfaat/nilai produk dan layanan yang senantiasa ditawarkan pihak yayasan dan menjadi keunggulan dibanding sekolah lainnya ialah pada jaminan kualitas anak didik mereka, lebih cepat dan lancar dalam membaca, menulis dan berhitung (Calistung). Selama ini pihak yayasan menerapkan pola pembelajaran Calistung yang menyesuaikan kondisi tiap siswa. Semenjak awal pendaftaran pihak sekolah melakukan screening awal untuk melihat potensi calon siswanya. Apabila ditemukan calon siswanya memiliki potensi ADHD (*attention deficit hyperactivity disorder*) yang membutuhkan pendidikan khusus, maka orang tua siswa disarankan untuk memilih Sekolah yang khusus sesuai kebutuhan anaknya. Keunggulan lainnya pada kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran.

Yayasan menggunakan saluran media offline (konvensional) dan media sosial untuk mengenalkan produk dan layanan ke pada orang tua calon siswa. Media offline yang digunakan berupa spanduk yang dipasang didepan sekolah dan brosur yang bisa diambil di kantor yayasan. Selama ini penggunaan media tersebut cenderung pasif, untuk menjaga hubungan baik dengan beberapa TK yang berada di sekitar yayasan. Sehingga yayasan lebih aktif melakukan promosi di media sosial berupa FB (Facebook) dan IG (instagram). Sementara, penyampaian produk dan layanan melalui kegiatan pembelajaran, selama ini dilakukan secara langsung di sekolah.

Pihak yayasan senantiasa membangun hubungan baik dengan orang tua siswa, dengan melakukan berbagai upaya seperti: (1) Membuat grup WA antar pihak sekolah dengan walikelas sebagai media mensharingkan proses pembelajaran dikelas, perkembangan anak dan sosialisasi informasi dari pihak sekolah. (2) Membuka layanan konsultasi yang sifatnya personal sesuai dengan permintaan orang tua siswa. (3) Menyelenggarakan forum orangtua siswa sifatnya isidentil/momentual. Selain itu, Mereka juga membangun hubungan baik dengan pihak RT/RW sekitar yayasan, karena dipandang setiap kebijakan RT/RW setempat akan memengaruhi kelancaran kegiatan yayasan. Dan sebaliknya, segala kegiatan yayasan, memungkinkan memerlukan perijinan dari pihak RT/RW setempat. Adapun upaya yang telah dilakukan selama ini, seperti senantiasa mendukung program RT/RW setempat dengan rajin membayar iuran dan memberikan sumbangan kegiatan, serta tak jarang yayasan mempersilahkan menggunakan gedung yayasan untuk kegiatan RT/RW setempat secara gratis.

Ruang lingkup aktivitas yayasan meliputi: menetapkan kebijakan dalam menetapkan biaya sekolah (SPP, uang gedung dan sejenisnya), menetapkan sistem pembelajaran yang disesuaikan dengan arahan kurikulum dinas pendidikan, membantu pemasaran sekolah PAUD/TK, melakukan

pengawasan dan pembimbingan bagi pengurus sekolah dalam menjalankan kegiatan pembelajaran dan pengelolaan keuangan untuk operasional sekolah dan membangun hubungan baik dengan pihak eksternal yang memengaruhi eksistensi dan kelancaran kegiatan belajar mengajar sekolah. Semua proses ini dilakukan untuk memberikan kualitas pembelajaran yang terbaik bagi siswa dan kedua orang tuanya.

Yayasan memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk berjalannya aktivitas yayasan meliputi: (1) Sumber daya manusia terdiri atas pengurus yayasan dan pengurus TK baik dari aspek jumlah, kemampuan dan komitmen. (2) gedung sekolah, yang merupakan hibah dari salah satu pengurus yayasan dan secara kondisinya sangat baik. (3) Untuk membiayai operasionalnya, yayasan memiliki sumber pemasukan dari: (1) pemasukan TK berupa SPP, uang kegiatan dan uang gedung, (2) bantuan dari pemerintah berupa dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Sehingga operasional yayasan banyak terkait dengan kegiatan operasional TK sendiri yang meliputi gaji guru, biaya kedinasan, biaya perawatan dan perbaikan gedung dan sejenisnya. Selama ini kondisi keuangan antara pemasukan dengan pengeluaran cenderung tidak mengalami defisit.

Selama tiga tahun berdiri, jumlah siswa yang mendaftar baik TK dan KB kecenderungan sedikit. Pada tahun lalu jumlah total siswanya 18. Khusus pada siswa TK jumlahnya berada di bawah 15 (standart minimal mendapatkan bantuan pemerintah). Sementara menurut informasi RT/RW setempat terdapat 50 anak usia PAUD. Adapun beberapa temuan penyebab penurunan hasil tersebut yakni: (1) Adanya indikasi kecenderungan warga setempat memilih menyekolahkan anaknya pada sekolah yang memiliki kecenderungan berafiliasi dengan organisasi Islam tertentu. Sementara yayasan pendidikan X dipadang berafiliasi dengan organisasi tertentu yang berbeda dengan warga di sana. (2) Opini negatif dari salah satu wali murid kepada orang tua calon siswa baru dan orang tua siswa lama. Pihak yayasan dan sekolah dikesankan tidak harmonis, biaya sekolah terlalu mahal dan tidak mampu dalam mengelola kegiatan sekolah dengan baik. (3) Akses lokasi sekolah yang sulit dijangkau bagi orang tua siswa yang mayoritas berada di pemukiman belakang sekolah. Karena mereka harus berputar arah melalui jalan antar provinsi yang lebar dan ramai untuk dapat sampai ke sekolah.

Kegiatan promosi *offline* melalui brosur yang akan diberikan bagi orang tua siswa yang meminta. Dan memasang spanduk berisi pembukaan penerimaan siswa baru di depan halaman sekolah. Karena hal ini sudah menjadi kebijakan dan kode etik dengan TK selainya sehingga harus dijalankan. Sehingga promosi banyak mengandalkan dari media sosial yakni Facebook dan Instagram. Berdasarkan pengamatan terhadap kedua medsos tersebut, terlihat pihak yayasan jarang mengupdate kontennya baik program, dokumentasi kegiatan, ataupun pesan khusus promosi. Hal ini disebabkan keterbatasan SDM akhirnya cenderung tidak aktif upload. Adapun cara

lain dengan meminta bantuan orang tua siswa (yang punya kesan positif) untuk turut memasarkan TK dengan pemberian insentif potongan biaya sekolah setiap berhasil mengajak satu pendaftar. Sejauh ini berjalan, ada empat siswa baru yang diperoleh dengan cara tersebut.

Pada aspek pengurus yayasan ditemukan ada beberapa masalah yakni: (1) Ketidakharmonisan antar pembina yayasan, indikasinya, sering berbeda pendapat dalam menetapkan harga dan perbedaan pandangan terkait orientasi pembangunan yayasan. (2) Kemauan pengurus untuk turut membantu mengembangkan yayasan dan terlibat dalam kegiatan di sekolah cenderung rendah. Meskipun ada rencana ketua yayasan menempuh pendidikan lagi jurusan PAUD sehingga dapat menutupi jumlah kekurangan tenaga pengajar di sekolah. Namun, kenyataannya belum ada langkah konkret dari rencana tersebut. (3) Keterbatasan SDM dan dorongan pengurus untuk mengembangkan yayasan yang rendah menyebabkan salah satu pengurus (pembina yayasan) harus juga merangkap pekerjaan sebagai kepala sekolah TK/PAUD.

Sementara dari aspek pengelolaannya, selama ini khususnya proses pengawasan senantiasa berjalan, baik yang sifatnya informal atau formal. Fokus pengawasan pada aspek pengelolaan keuangan untuk operasional kegiatan sekolah. Dan secara hasil selama ini tidak ada masalah terkait pencatatan laporan keuangan dan antara pemasukan dengan pengeluaran tidak pernah kekurangan. Proses koordinasi dan update informasi juga senantiasa berjalan dengan baik melalui grup Whats App pengurus yayasan.

Maka, berdasarkan pembacaan kondisi internal dan eksternal yayasan pendidikan X, ditemukan beberapa hal yang dipandang sangat penting atau krusial bagi yayasan (isu strategis), yakni: (1) Jumlah siswa yang mendaftar tiap tahun cenderung sedikit (kurang dari standart pemerintah minimal lima belas), (2) adanya opini negatif salah satu orang tua wali yang berimplikasi pada rendahnya minat orang tua siswa yang hendak mendaftar. (3) lulusannya dikenal memiliki kemampuan Calistung yang baik dibandingkan dengan lulusan sekolah lain disekitarnya. hal ini mengindikasikan kualitas pembelajaran calistungnya sangat baik. (4) Kegiatan promosi khususnya media online yang cenderung pasif. (5) Dorongan pengurus yayasan untuk turut serta membantu mengembangkan yayasan dan sekolah cenderung rendah. (6) Adanya citra negatif bahwa pengurus yayasan tidak solid atau harmonis pada orang tua siswa ataupun calon siswa.

Rencana Yayasan pendidikan X Surabaya tahun 2023-2024³⁹

Tujuan yang hendak dicapai: jumlah siswa yang masuk TK mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Namun, pihak yayasan tidak memiliki gambaran konkret berapa jumlah yang

³⁹ X, "Wawancara Rencana Yayasan Tahun 2023-2024."

ditarget. Strategi umumnya yakni: (1) Mewujudkan profesionalisme pengurus yayasan. Dikatakan profesionalisme bilamana pengurus menjalankan tugasnya sesuai kewenangan yang diberikan. Strategi ini lahir untuk merespon. Kondisi pengurus yayasan yakni pembina yang merangkap sebagai kepala sekolah TK/PAUD dan bagian pemasaran. Sementara Ketua yayasan tidak banyak fokus terlibat untuk mengembangkan yayasan. (2) Meningkatkan keterlibatan yayasan dalam mengelola TK secara kualitas dibidang pemasaran dan memenuhi kebutuhan tenaga pengajar. Strategi ini lahir untuk merespon permasalahan kekurangan SDM tenaga pengajar dan bagian promosi, ditengah keterbatasan sumber daya dana. Sementara pengurus yayasan yang ada saat ini jarang terlibat untuk membantu sekolah. Sehingga secara tenaga dapat dipotensialkan untuk membantu mengembangkan sekolah milik yayasan. (3) Berkolaborasi dengan pihak sekolah (TK) untuk menyelesaikan masalah kehumasan yang berimplikasi pada berkurangnya jumlah siswa. Strategi ini ada untuk mengatasi ancaman akibat opini negatif yang dilakukan salah satu wali, yang berimplikasi ketidakpercayaan wali siswa lama dan calon siswa yang mendaftar.

Rancangan Peta Strategi Yayasan X Surabaya Tahun 2023-2024

Untuk menetapkan peta strategi yayasan X surabaya, dimulai dengan menetapkan perspektif BSC yang relevan dengan yayasan tersebut. Selanjutnya menetapkan sasaran-sasaran strategi di tiap perspektif, dengan memahami strategi dan berpijak pada pembacaan isu strategis yang terkait.

1. Perspektif pelanggan dan sasaran strateginya

Pihak yayasan berharap tahun 2023-2024 jumlah siswa baik Paud dan TK mengalami peningkatan. Hal ini mengindikasikan bahwa yayasan pendidikan X tidak berorientasi pada profit atau keuangan sebagaimana organisasi bisnis. Hal ini diperkuat dari latar belakang berdirinya yayasan, yakni memudahkan anak usia dini dari keluarga kelas menengah ke bawah khususnya yang beragama muslim, untuk mendapatkan akses pendidikan yang berkualitas. Supaya mereka menjadi generasi yang cerdas, mandiri dan beriman sesuai prinsip universal dalam ajaran agama Islam. Meskipun pihak yayasan juga berharap keuangan yayasan dapat meningkat. Namun, keuangan tersebut kedudukannya sebagai sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses pembelajaran di sekolah secara berkualitas. Sehingga berimplikasi meningkatnya jumlah anak didik yang memiliki kemampuan calistung dan bermoral. Maka, perspektif pelanggan sebagai perspektif paling atas dan muara akhir bagi perspektif lainnya.

Hal ini selaras dengan Undang-undang Nomor 16 tahun 2001, yang telah dirubah dengan undang-undang nomor 28 tahun 2004 pasal 1 angka 1⁴⁰, bahwa Yayasan merupakan badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukan untuk mencapai tujuan tertentu dibidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan yang tidak memiliki anggota, sebagaimana Yayasan dapat berperan sebagai penyelenggara pendidikan. Karena pendidikan sendiri merupakan hak asasi setiap manusia, sehingga penyelenggaraan pendidikan berkaitan erat dengan bidang kemanusiaan, sosial dan bahkan agama. Sebagai sebuah yayasan pendidikan memiliki tujuan sosial/ nirlaba yakni memastikan peserta didik memperoleh kualitas pendidikan yang layak. Namun, dalam operasionalnya yayasan membutuhkan dana, sehingga memungkinkan yayasan melakukan kegiatan usaha demi keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan. Sehingga kedudukan keuntungan yang diperoleh dari kegiatan usaha tersebut sebagai pendorong atau sumber daya demi kelancaran kegiatan pendidikan, bukan sebagai tujuan utama.

Pelanggan yang dimaksud disini adalah orang tua dan anaknya baik yang menjadi siswa ataupun yang akan menjadi calon siswa di sekolah yayasan pendidikan X. Karena merekalah pihak yang ditarget membeli dan menggunakan produk serta layanan pendidikan milik yayasan. Ruang lingkup sasaran strateginya berkaitan dengan berbagai upaya yang dilakukan pihak yayasan untuk meningkatkan jumlah siswa baru, mempertahankan siswa lama serta meningkatkan kepuasan orang tua siswa dengan memberikan manfaat produk, layanan dan citra sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar yang ditarget, berbeda dan unggul dari produk sekolah yayasan pendidikan lainnya.

Berdasarkan pembacaan kondisi yang berkaitan aspek pelanggan terdapat beberapa hal yang dipandang krusial yakni: (1) jumlah siswa PAUD dan TK cenderung rendah yang berimplikasi pada akreditasi sekolah dan standart menerima bantuan operasional dari pemerintah, (2) rendahnya keminatan orang tua siswa yang disebabkan karakter orang tua calon siswa yang cenderung memilih sekolah yang berfiliasi pada organisasi Islam tertentu, akses sekolah yang sulit dicapai dan isu negatif salah satu wali siswa, (3) Di lain pihak adanya manfaat produk jaminan kualitas lulusan anak didik PAUD/TK menjadi keunggulan produk dan layanannya sehingga harus dipertahankan. Yayasan juga memiliki strategi meningkatkan profesionalisme pengurus yayasan, sebagai bentuk komitmen yayasan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan sekolah yang diberikan kepada orang tua siswa dan anaknya.

Maka, berpijak pada kedua kondisi tersebut, perlu sasaran strategi yang harus dicapai untuk meningkatkan jumlah siswa didik yayasan pendidikan X meliputi:)1) meningkatkan jumlah siswa

⁴⁰ Tirta Lapadengan, "Fungsi Yayasan Sebagai Badan Hukum Pengelolaan Pendidikan," *Lex et Societatis* 3, no. 1 (2015): 14, <https://bit.ly/3xQuv5s>.

baru khususnya pada siswa TK yang jumlahnya sering dibawah standart minimal.)2) Meningkatkan kepuasan orang tua siswa dengan memberikan pembelajaran yang berkualitas khususnya terkait kemampuan Calistung (Baca tulis berhitung) dan memberikan kemudahan orang tua siswa dalam mengantarkan jemput anaknya ke sekolah. (3) Terbangun citra yayasan yang profesional. Profesional yang dimaksud adalah tidak ada konflik antar pengurus, sehingga yayasan dapat fokus pada pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas. Hal ini untuk merespon opini negatif dari salah seorang wali murid. Serta pihak yayasan tidak berfiliasi dengan organisasi islam manapun atau netral. Hal ini untuk merespon perilaku pasar yang cenderung tidak menyekolahkan anaknya di sekolah yang memiliki afiliasi dengan organisasi Islam yang berbeda dengan mereka.

Sasaran strategi terbangun citra yayasan yang profesional akan mendorong sasaran strategi meningkatnya kepuasan orang tua siswa dengan pembelajaran yang berkualitas. Kedua sasaran tersebut akan mendorong meningkatnya jumlah siswa baru khususnya siswa TK.

2. Perspektif proses internal dan sasaran strateginya

Untuk mendukung pencapaian sasaran strategi perspektif pelanggan, yayasan pendidikan X perlu menciptakan proses internal yang berkualitas. Berpijak pada ruang lingkup kegiatan yang dilakukan pihak yayasan, dapat disimpulkan secara umum prosesnya meliputi: pemasaran sekolah, kehumasan, pengawasan dan pembimbingan kegiatan pembelajaran dan kebijakan yayasan. Secara kedudukan perspektif proses internal sebagai pendorong atau yang menyebabkan hasil pada perspektif pelanggan berupa peningkatan jumlah siswa PAUD/TK.

Ruang lingkup sasaran strategi proses internal meliputi seberapa baik proses pemasaran produk dan layanan TK, pengawasan kegiatan pembelajaran, membuat kebijakan terkait biaya sekolah, sistem pembelajaran dan membangun hubungan baik dengan masyarakat sekitar yang harus diciptakan demi menghantarkan manfaat produk, layanan dan citra sehingga dapat dirasakan oleh orang tua siswa dan anaknya serta terbangun hubungan baik dengan mereka.

Berdasarkan pembacaan kondisi terkait proses internal yayasan pendidikan X terdapat proses yang dipandang krusial sehingga harus difokusi yakni: (1) proses promosi karena selama ini kegiatan promosi khususnya melalui media sosial minim. Sehingga untuk meningkatkan jumlah siswa baru, kepuasan orang tua siswa/calon siswa terkait pembelajaran yang berkualitas dan lokasi yang mudah diakses serta terbangun citra lembaga yang profesional, perlu adanya sebuah upaya mengkomunikasikan hingga terbangun ketertarikan dari calon orang tua siswa. (2) proses pembelajaran sekolah, ini diperlukan untuk dapat menghantarkan pembelajaran yang berkualitas, kemudahan diakses dan kesan profesional, sehingga dapat dirasakan orang tua siswa/calon siswa. (3) proses kehumasan perlu diperhatikan karena selama ini terdapat masalah opini negatif

yang dilontarkan oleh orang tua siswa, serta adanya kebutuhan untuk membangun citra yayasan yang profesional.

Pihak yayasan memiliki strategi meningkatkan keterlibatan pihak yayasan dalam mengelola sekolah dibidang pemasaran dan pembelajaran. Maka untuk mewujudkan strategi tersebut, perlu adanya sasaran strategi yang harus dicapai pada proses pemasaran dan pembelajaran di sekolah. Dilain pihak juga adanya strategi pihak yayasan berkolaborasi dengan pihak sekolah untuk menyelesaikan masalah kehumasan. Untuk mewujudkan strategi tersebut, dibutuhkan sasaran strategi yang harus dicapai pada aspek proses kehumasan.

Berpijak dari pembacaan kondisi krusial pada proses internal dan strategi organisasi, menghasilkan beberapa sasaran strategi yakni: (1) proses promosi, untuk membangun kesan lembaga yang profesional, maka perlu dibangun mulai dari proses promosi menekankan terbangunnya kesan tersebut. Dilain pihak, selama ini proses promosi menggunakan media sosial cenderung kurang intensif berjalan. Maka perlu meningkatkan intensitas promosi melalui media sosial. Harapannya dengan semakin intensifnya promosi dengan menekankan kesan lembaga yang profesional, akan terbangun kesan positif bagi orang tua siswa lama dan khususnya siswa baru. Implikasinya, semakin banyak calon orang tua siswa yang menyekolahkan anaknya ke TK. (2) meningkatkan kualitas pembelajaran TK dengan membangun keterlibatan berbagai pihak. Proses ini juga dibutuhkan sebagai wujud realisasi kesan lembaga profesional yang selama ini intensif dibangun melalui proses promosi. Dengan terbangunnya kesan tersebut, akan terbangun pula kepuasan orang tua siswa dan menumbuhkan semangat belajar anak didik, sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi jumlah siswa PAUD /TK mengalami peningkatan. (3) membangun hubungan baik dengan berbagai pihak dengan melakukan komunikasi secara intensif. Proses inipun juga diperlukan untuk membangun kesan lembaga yang profesional sehingga mampu meningkatkan jumlah penerimaan siswa baru.

3. Perspektif sumber daya yayasan dan sasaran strateginya

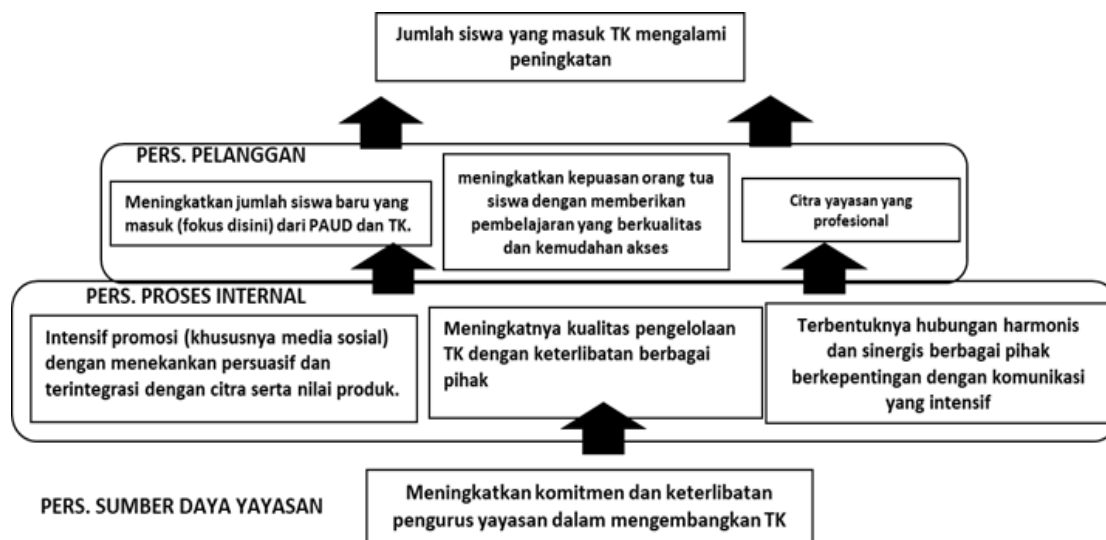
Pihak yayasan membutuhkan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses internalnya, meliputi sumber daya manusia yakni pengurus yayasan dan TK dari sisi jumlah, kemampuan dan komitmen, sumber daya infrastruktur berupa gedung sekolah dan sumber daya dana yang bersumber dari pemasukan TK untuk biaya operasional kegiatannya. Maka, perspektif sumber daya berkaitan dengan sumber daya yayasan yang dipandang sangat penting untuk diperhatikan demi mendukung berjalannya proses internal yayasan yang berkualitas sehingga mampu meningkatkan kepuasan orang tua siswa/calon siswa dan berimplikasi meningkatkan jumlah siswa didik yayasan. Ruang lingkup dimensinya meliputi pengelolaan sumber daya

pengurus yayasan, infrastruktur yayasan berupa gedung sekolah dan dana yayasan yang diperoleh dari unit usaha TK dan PAUD. Kedudukannya untuk menopang kesuksesan berjalannya proses internal yayasan pendidikan sehingga tujuan akhir kepuasan orang tua siswa dapat tercapai.

Selama ini terdapat beberapa sumber daya yayasan yang dipandang krusial dan harus menjadi prioritas yakni sumber daya manusianya khususnya pengurus yayasan karena rendahnya keterlibatan pengurus untuk turut membantu dalam mengembangkan yayasan dan kegiatan sekolah. Sementara sekolah memiliki keterbatasan SDM promosi dan tenaga pengajar. Dilain sisi dana yang dimiliki pihak yayasan sangat terbatas karena menurunnya jumlah siswa didiknya. Meskipun selama ini tidak ada masalah laporan keuangan yang defisit, namun kondisi keuangan tersebut tidak memungkinkan untuk merekrut SDM baru.

Yayasan memiliki strategi mewujudkan profesionalisme pengurus bilamana masing-masing pengurus menjalankan pekerjaannya sebagaimana fungsi dan kewenangannya. Hal ini dapat dicapai bilamana pada perspektif sumber daya memiliki sasaran terkait membangun komitmen dan kemampuan dari pada pengurus yayasan. Sama halnya dengan untuk mewujudkan strategi meningkatkan keterlibatan yayasan dalam mengelola TK dalam kegiatan pemasaran, pembelajaran dan bidang kehumasan di sekolah. Kedua startegi tersebut tidak akan bisa tercapai bilamana pihak pengurus tidak memiliki komitmen dan kemauan untuk turut mengembangkan yayasan dan sekolah.

Maka, berpijak dari pembacaan aspek sumber daya yayasan yang dipadang krusial dan strategi, pihak yayasan perlu memiliki sasaran strategi meningkatkan komitmen dan keterlibatan pengurus yayasan dalam pengembangan yayasan. Adanya sasaran strategi tersebut, apabila tercapai maka, maka terbentuk pengurus yayasan yang memiliki komitmen dan kemauan untuk terlibat menjalankan perannya yang berkaitan dengan proses meningkatkan promosi sekolah di media sosial, membantu sebagai tenaga kepengajaran di PAUD/TK dan bersama-sama dengan pihak sekolah untuk menjaga menyelesaikan masalah kehumasan. Jika sasaran proses internal tersebut tercapai, maka sasaran strategi pelanggan, meningkatkan kepuasan orang tua siswa/calon siswa dan terbangunnya citra yayasan yang profesional dapat tercapai, implikasinya semakin banyak siswa baru yang mendaftar dan semakin banyak pula siswa didiknya.



Gambar 2 - Rancangan Peta Strategi Yayasan Pendidikan X

Selama proses perumusan peta strategi tersebut, ada beberapa temuan yang diperoleh yakni: *Pertama*, perlu adanya langkah menetapkan bangunan perspektif yang menyesuaikan model bisnis organisasi. Sebagaimana pendapat Kaplan dan Norton bahwa empat perspektif BSC bukanlah template melainkan bisa berubah sesuai model bisnis organisasi dan strateginya. Namun, penerapannya pembuatan bangunan perspektif tersebut lebih banyak menggunakan pembacaan model bisnis organisasi. Sehingga melahirkan bangunan perspektif organisasi yang cenderung stabil atau tetap. Hal ini menjadi berbeda bilamana mengikuti strategi organisasi, akan melahirkan bangunan perspektif yang berubah-ubah. Penggunaan strategi organisasi, sangat berpengaruh saat menetapkan sasaran strategi ditiap perspektif yang menggambarkan berjalannya strategi tersebut.

Kedua, apabila ditelaah konsep keempat perspektif BSC secara mendalam. Sebagaimana hasil studi Riza, bahwa Perspektif finansial mempresentasikan aspek hasil akhir organisasi. Sementara keberadaan perspektif pelanggan dan proses internal sebagai aspek yang berkaitan dengan gambaran jalan yang berpengaruh mendorong pencapaian hasil akhir. Dan perpektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan kapabilitas organisasi yang dibutuhkan agar jalan tersebut dapat berjalan demi tercapainya hasil akhir.⁴¹ Maka dengan menggunakan prinsip tersebut, manajer dapat menetapkan bangunan perspektif organisasi. Tahap awal perlu mengidentifikasi hasil akhir yang hendak dicapai organisasi, dengan memahami visi dan misinya. Selanjutnya mengidentifikasi sunatullah atau jalan-jalan yang seharusnya dilakukan organisasi untuk mencapai hasil akhir tersebut. Karena setiap organisasi pasti memiliki aktivitas mencapai

⁴¹ Riza Lirizki, "Arsitektur Perspektif Balanced Scorecard Lembaga Taman Kanak-Kanak Islam Di Indonesia," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 32–33, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.19>.

tujuan yang berbeda-beda, maka manajer perlu memahami aktivitas organisasi secara menyeluruh. Terakhir manajer perlu mengidentifikasi kapabilitas atau sumber daya organisasi yang harus dimiliki demi menjalankan aktivitas organisasi tersebut. Untuk memahami aktivitas dan sumber daya organisasi secara menyeluruh, manajer dapat membedah model bisnisnya dengan menggunakan framework BMC (canvas model bisnis). Menurut Slywotzky, BMC adalah sebuah model bisnis sendiri, memberikan gambaran secara menyeluruh mulai dari membidik pelanggannya, menetapkan manfaat produk yang ditawarkan dan membuat pembeda penawarannya, serta sistem menyampaikannya pada pelanggan untuk memperoleh keuntungan, dengan mengintegrasikan berbagai sumber daya perusahaan.⁴² Gambaran tersebut, dikenal sebagai 9 komponen dasar dalam sebuah organisasi dalam menjalankan usaha.

Ketiga, pada tahap penetapan sasaran strategi di tiap perspektif, manajer perlu memahami strategi dan isu strategi yang berkaitan dengan ruang lingkup tiap perspektif. Sehingga melahirkan sasaran-sasaran strategi khas di tiap perspektif. Selain itu, manajer juga perlu mempertimbangkan sasaran strategi perspektif di atasnya sebagai sebuah akibat yang hendak dicapai. Sehingga sasaran strategi yang dihasilkan akan terhubung sebagai sebab yang mendorong pencapaian sasaran strategi di atasnya. Hal inilah yang membuat sasaran strategi terintegrasi satu sama lain mengarah pada sasaran strategi perspektif hasil akhir.

Simpulan

Peta strategi yayasan pendidikan X Surabaya mencakup: (1) Pada perspektif pelanggan melahirkan tiga sasaran strategi yakni meningkatkan jumlah siswa baru, meningkatkan kepuasan orang tua siswa dengan pembelajaran yang berkualitas dan kemudahan akses dan membangun citra yayasan yang profesional, (2) perspektif proses internal melahirkan tiga sasaran strategi meliputi: intensif melakukan promosi khususnya media sosial, meningkatkan pengelolaan TK dengan melibatkan berbagai pihak dan membangun hubungan harmonis dengan berbagai stakeholder, dan (3) perspektif sumber daya yayasan menghasilkan satu sasaran strategi yang fokus meningkatkan komitmen dan keterlibatan pengurus yayasan dalam mengembangkan TK. Kedudukan perspektif pelanggan menjadi muara akhir dari kedua perspektif lainnya.

Bagi organisasi dakwah khususnya yang berbentuk yayasan pendidikan dan sedang menghadapi masalah serupa dengan yayasan pendidikan X, diharapkan rancangan peta strategi tersebut dapat menjadi inspirasi pemecahan masalah. Serta dapat memberikan pengkayaan

⁴² Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, "Business Models and Their Elements," *Management*, no. October (2002): 4–5, http://inforge.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Osterwalder_Pigneur.pdf.

realitas, penerapan langkah merumuskan peta strategi *Balanced Scorecard* pada konteks organisasi dakwah sehingga dapat menjadi inspirasi dalam untuk merumuskan peta strategi *Balanced Scorecard* pada konteks masing-masing.

Bibliografi

- Fortiana, Dewi, Irawan Suntoro, and Riswandi. "Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Di Yayasan Al Kautsar Lampung." *Journal of Education Policy* 53, no. 9 (2019): 1689–99. <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/view/11787>.
- Hamdani, D. "Model Pembelajaran Di Era Disrupsi Berbasis Manajemen Dakwah." *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* P-2655-710X e-ISSN 2655-6022 6 (2023): 2223–30. <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/21690%0Ahttp://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/download/21690/15335>.
- Huda, Miftahul. "Peran Pendidikan Islam Terhadap Perubahan Sosial." *Edukasia : Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2015): 165–88. <https://doi.org/10.21043/edukasia.v10i1.790>.
- 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).
- . "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard." *Harvard Business School* 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. David P. Norton. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Edited by Yati. Sumiharti. 2000th ed. Jakarta: Erlangga, 1996.
- . "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Focusing Your Organization on Strategy— with the Balanced Scorecard." *Harvard Business Review*, n.d. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>.
- . *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga, n.d.
- . *The Execution Premium*. 2008th ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2008.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Strategic Map*. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- KEMENDIKBUDRISTEK, portal data. "Data Induk Badan Penyelenggara Satuan Pendidikan (Yayasan)," 2024. <https://data.kemdikbud.go.id/data-induk/yayasan/050000>.

- Lirizki, Riza. "Arsitektur Perspektif Balanced Scorecard Lembaga Taman Kanak-Kanak Islam Di Indonesia." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 25–44. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.19>.
- . "Perencanaan Strategis Masjid Berbasis Balanced Scorecard Strategic Planning of Mosque Based on Balanced Scorecard." *Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 03, no. 02 (2022): 191–216. <https://doi.org/10.20414/tasamuh.v17i1.1218.2>.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard*. Edisi ke-2. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (Google EBook), 2011. <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=p-vyaltvGiYC&pgis=1>.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. "Business Models and Their Elements." *Management*, no. October (2002): 4–5. http://inforge.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Osterwalder_Pigneur.pdf.
- Saputra, Aidil. "Pendidikan Anak Pada Usia Dini." *At-Ta'dib : Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 10, no. 2 (2018): 192–209.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2012.
- Tasya, and Dwi Hartanti. "Usulan Rancangan Strategy Map Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Februari 2023, no. 3 (2023): 502–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633267>.
- Tirsa Lapadengan. "Fungsi Yayasan Sebagai Badan Hukum Pengelolaan Pendidikan." *Lex et Societatis* 3, no. 1 (2015). <https://bit.ly/3xQuv5s>.
- Widiastuti, Tika, Imron Mawardi, Sri Herianingrum, and Mochamad Badowi. "Zakat Scorecard Model as a New Tool for Zakat Management." *Islamic Quarterly* 64, no. 1 (2020): 1–42.
- X, Pengurus Yayasan. "Wawancara Profil Dan Kondisi Yayasan," 2023.
- . "Wawancara Rencana Yayasan Tahun 2023-2024," 2023.
- X, Taman Kanak-kanak. "Brosur," 2020. <https://bit.ly/4ct2MHc>.

