

**BAB IV**  
**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA**  
**DIREKTORAT PEMBINAAN SEKOLAH MENENGAH PERTAMA**

**4.1. Evaluasi Visi, Misi dan Strategi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama**

Visi adalah gambaran masa depan organisasi yang hendak diwujudkan. Setiap visi yang dirumuskan hendaknya visi harus sederhana dan dapat menumbuhkan rasa wajib dalam diri personel organisasi untuk mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis dan realistis. Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama memiliki Visi : Terwujudnya kesempatan dan pemerataan bagi semua warga negara Indonesia terhadap pelayanan pendidikan Sekolah Menengah Pertama yang bermutu, akuntabel, efektif, efisien, dan mandiri dengan memberdayakan peran serta orang tua murid dan masyarakat dalam kerangka desentralisasi pendidikan.

Dilihat dari visi yang ada telah menggambarkan gambaran masa depan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama serta memiliki kesederhanaan serta dapat memotivasi personel organisasi untuk dapat mewujudkannya.

Dengan adanya visi tersebut Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama menjabarkan di dalam misinya yaitu

- a. Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan Sekolah Menengah Pertama yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia.

- b. Membantu dan memfasilitasi pengembangan seluruh potensi siswa Sekolah Menengah Pertama secara utuh dalam rangka mewujudkan generasi muda pembelajar.
- c. Meningkatkan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian siswa Sekolah Menengah Pertama yang bermoral agama, menguasai ilmu pengetahuan dan memiliki keterampilan hidup.
- d. Meningkatkan profesionalitas dan akuntabilitas Sekolah Menengah Pertama dalam menjalankan fungsinya secara maksimal, baik fungsi pendidikan, fungsi ekonomis, fungsi sosial budaya maupun fungsi politis.
- e. Memberdayakan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan Sekolah Menengah Pertama yang efektif dan efisien berdasarkan prinsip kemandirian dalam rangka otonomi daerah di bawah naungan negara kesatuan republik Indonesia.

Menurut (Mulyadi : 2007) Organisasi yang berhasil umumnya memiliki misi yang sederhana, ringkas dan terfokus. Berdasarkan hal tersebut misi yang telah disusun Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah pertama telah sesuai yaitu sederhana ringkas dan fokus sesuai dengan visi maupun tujuan organisasi.

#### **4.2. Analisis SWOT terhadap Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama**

Dalam mempertimbangkan tujuan-tujuan, pernyataan visi dan misi diperlukan adanya suatu analisa yang dapat menganalisa semua lingkungan yang ada di organisasi meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Suatu model yang dapat digunakan adalah pengertian dari Analisis SWOT adalah penilaian/*assessment* terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman.

#### 4.2.1. *Strenght* (kekuatan-kekuatan)

Kekuatan (*Strength*) adalah situasi internal yang berupa kompetensi / kapabilitas/sumber daya yang dimiliki, yang dapat digunakan sebagai alternative untuk menangani peluang dan ancaman. Kekuatan yang ada di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama antara lain :

1. Komitmen yang kuat dari manajemen untuk membangun dan mempraktekkan manajemen pemerintahan yang profesional
2. Telah tercipta persepsi publik yang baik terhadap kebijakan maupun pelayanan terhadap publik yang dilakukan oleh Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama
3. Memiliki loyalitas dan kepatuhan karyawan yang tinggi
4. Memiliki aturan-aturan mekanisme proses kerja, pelaksanaan tupoksi yang jelas.
5. Memiliki kebijakan-kebijakan yang mendukung pelaksanaan tugas Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama

#### 4.2.2. *Weaknesses* (kelemahan-kelemahan)

Kelemahan (*Weaknesses*) adalah situasi internal dimana kompetensi/kapabilitas/sumber daya sulit digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman. Kelemahan yang ada di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yaitu :

1. Belum terintegrasinya pelayanan intern di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama
2. Kemampuan sumberdaya manusia yang kurang memadai

3. Proses evaluasi dan kontrol yang masih lemah
4. Sarana dan prasarana yang kurang mendukung

#### 4.2.3. *Opportunity* (Peluang)

Peluang (*Opportunity*) adalah situasi eksternal yang berpotensi menguntungkan

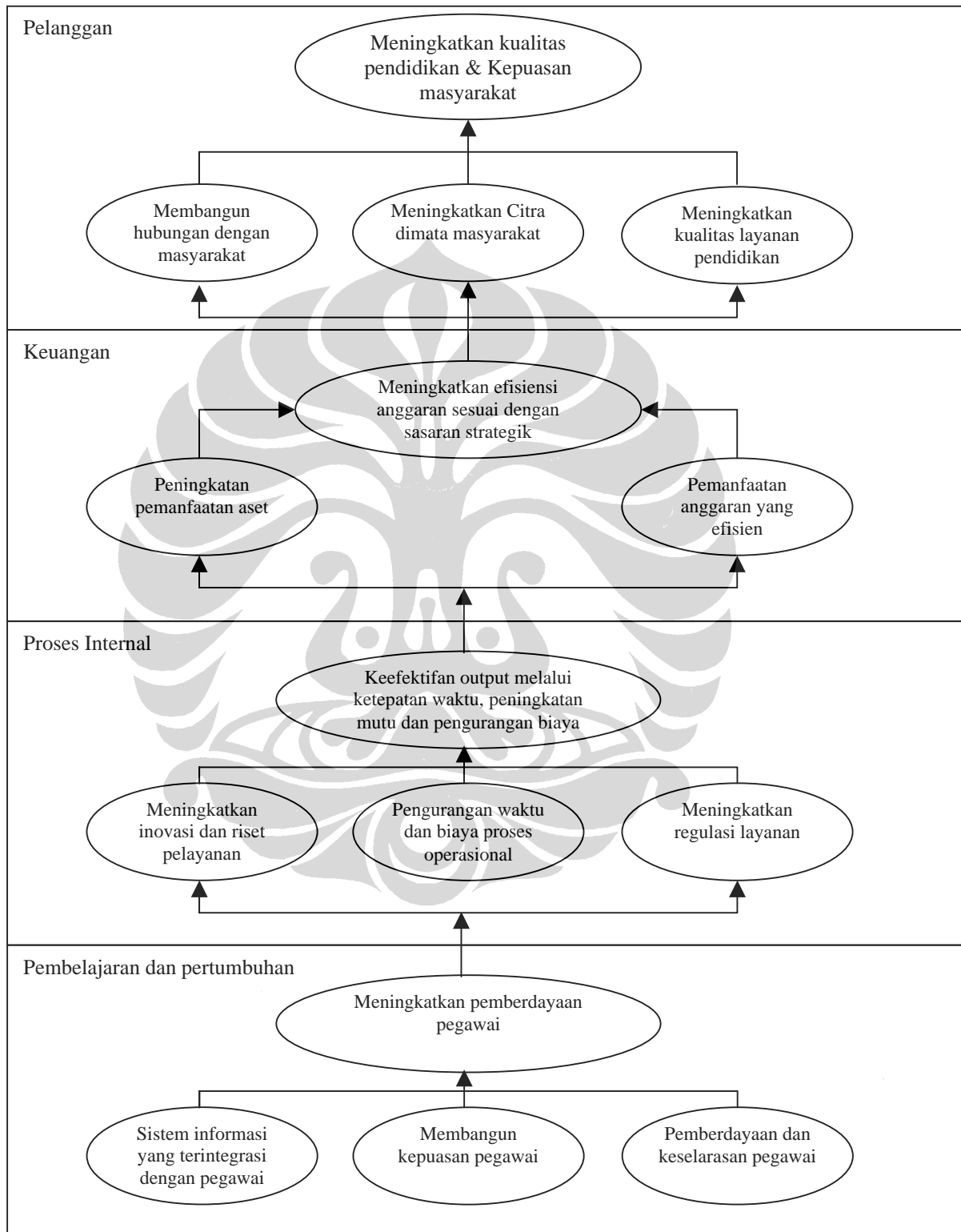
1. Adanya Instruksi Presiden No 5 Tahun 2006 tentang Percepatan Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 tahun dan Pemberantasan Buta Aksara.
- 2.
2. Adanya dukungan masyarakat, pemerintah dan anggota dewan dalam menyukseskan program pendidikan
3. Adanya alokasi dana yang cukup besar

#### 4.2.4. *Threat* (Ancaman)

Ancaman (*Threat*) adalah suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan

1. Perkembangan pendidikan di luar negeri yang semakin maju
2. Tuntutan masyarakat terhadap efektifitas sasaran pendidikan

### 4.3. Kerangka *Balanced Scorecard* Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama

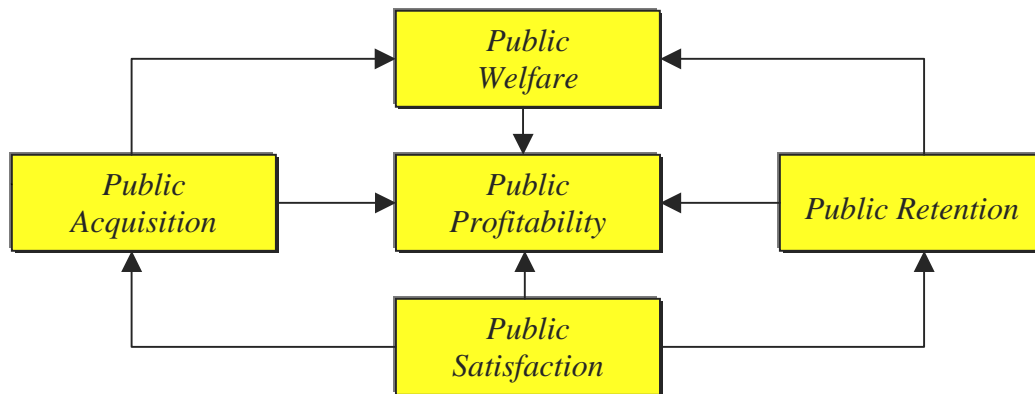


Gambar 4.1. *Strategic Map* Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama

#### 4.3.1. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Didalam organisasi pemerintah perspektif pelanggan dianggap lebih utama dibandingkan perspektif keuangan yang biasa di terapkan di organisasi swasta. Ini disebabkan karena organisasi pemerintah memiliki tugas untuk melayani masyarakat sebagai pelanggan. Jadi *balanced scorecard* yang diterapkan lebih difokuskan kepada perspektif pelanggan daripada perspektif keuangan

Pada ukuran perspektif pelanggan di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sebagai suatu institusi yang memiliki fungsi penyiapan bahan perumusan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi dan evaluasi di bidang pembinaan sekolah menengah pertama merupakan hal yang sulit untuk diidentifikasi. Namun demikian diperlukan adanya beberapa sasaran yang cukup relevan untuk dapat dilakukan sebagai indikator yang menjadi ukuran dalam perspektif ini. Adapun dua hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini adalah pertama menyangkut identifikasi konsumen (*Public Stakeholder*) Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yaitu meliputi seluruh rakyat Indonesia yang berperan dalam pendidikan yaitu stakeholder Pendidikan dan siswa SMP. Kedua, output Direktorat Pembinaan SMP merupakan bentuk kebijakan, bimbingan teknis, supervisi dan evaluasi sebagai *intangible output* yang menyangkut kepentingan masyarakat luas. Maka kategori sasaran dapat dijelaskan dalam bentuk ukuran sebagai berikut :



Gambar 4.2. Ukuran Utama Perspektif Pelanggan kerangka *Balanced Scorecard* Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama

### 1. *Public Retention*

Kriteria ini dibangun untuk mempertahankan argumen dan citra yang baik Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang telah melekat pada masyarakat. Peningkatan pelayanan kepada pelanggan, peningkatan mutu pendidikan, peningkatan akses dan perluasan pendidikan serta peningkatan prestasi siswa menjadi bagian utama untuk membangun *image* dan kepercayaan yang baik di masyarakat.

### 2. *Public Acquisition*

Untuk membangun kepercayaan dan *image* sebagai ujung tombak Departemen Pendidikan Nasional dalam menuntaskan program wajib belajar sembilan tahun diperlukan pengembangan media yang sistematis melalui program serta kegiatan yang dapat mengakomodasi pada kebutuhan pendidikan yang termasuk di dalamnya akses perluasan pendidikan, mutu dan relevansi pendidikan serta sistem pengelolaan pendidikan. Akses perluasan pendidikan salah satunya adalah tersedianya sekolah-sekolah bagi daerah terpencil atau terisolasi, hal ini dapat

dilihat dari angka partisipasi sekolah anak usia 13-15 tahun yang belum mendapatkan layanan pendidikan SMP/MTs.

### 3. *Public Satisfaction*

Ukuran terhadap kepuasan pelanggan ini lebih mengarah pada bentuk respon yang dilakukan pelanggan dalam hal ini masyarakat yang terlibat di dalam pendidikan serta stakeholder yang terkait sebagai bentuk *feedback* dari kinerja dan *output* Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Sesuai dengan rencana strategis dan fungsi tugasnya yang memprioritaskan pada akses kesempatan belajar, peningkatan mutu pendidikan serta sistem pengelolaan pendidikan, maka sasaran program serta kegiatan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama mengarah kepada program wajib belajar 9 tahun yang telah dicanangkan pemerintah. Namun demikian acuan terhadap kepuasan masyarakat terhadap pendidikan akan lebih bersifat subyektif dari berbagai sudut pandang masyarakat. Oleh sebab itu diperlukan kritik dan saran melalui berbagai media melalui *web sites* atau media lainnya, dimungkinkan pula dilakukan tindakan proaktif berupa melakukan survey yang bersifat sistematis terhadap kepuasan terhadap kelompok masyarakat yang dijadikan prioritas penanganan atau dengan meningkatkan intensitas perolehan informasi dari berbagai pihak seperti pengamat pendidikan, Lembaga Swadaya Masyarakat yang peduli terhadap pendidikan.

### 4. *Public Profitability*

Ukuran dalam output sebagai fungsi pelayanan, kebijakan, bimbingan teknis, supervisi dan evaluasi di bidang pembinaan sekolah menengah pertama dapat diuraikan dalam bentuk manfaat dan keuntungan yang diperoleh baik oleh masyarakat. Dalam konsteks ini efektifitas kinerja Direktorat Pembinaan Sekolah



Menengah Pertama dapat dijelaskan melalui besar peningkatan manfaat (*benefit*) yang diperoleh masyarakat yang menjadi bagian kelompok prioritas. *Public profitability* diharapkan akan dapat menciptakan masyarakat yang dapat berdaya saing yang diharapkan dari sasaran pendidikan.

#### 5. *Public Value Proposition*

Identifikasi melalui *public value proposition* merupakan bentuk *generic model* dalam mengembangkan *value* yang menjadi konsep kunci yang menjelaskan arahan yang menentukan sasaran dari *public retention*, *public acquisition*, *public satisfaction* dan *public profitability*. Sebagai suatu ukuran *public value proposition* ini dapat diklasifikasikan ke dalam 3 kategori yang meliputi *output attributes*, *public image*, dan *public relationship*.

##### a. *Output Attributes*

###### 1) *Functionality*

Ukuran ini difokuskan pada karakteristik output Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama baik dalam menjalankan fungsi evaluasi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Evaluasi dibidang pembinaan sekolah menengah pertama memberikan jaminan pemenuhan serta pencapaian kualitas pendidikan yang diharapkan masyarakat yang didahului dengan pemberian bimbingan teknis serta supervisi sehingga arah kebijakan serta sasaran dari pendidikan sesuai dengan tujuan pembangunan pendidikan nasional.

## 2) *Quality*

### a) *Research based performance*

Upaya untuk membangun output dalam bentuk kualitas pendidikan yang bermutu serta pemerataan perluasan akses dengan didasarkan pada riset dan penelitian yang valid dan telah diuji sebelumnya serta didukung dengan data yang akurat. Hal ini menuntut tipe pengembangan kinerja riset dan penelitian yang lebih mendekati realita dengan upaya meningkatkan variabel tamatan dan mengurangi indikator yang bersifat bias.

### b) *Quality Service*

Disamping fungsi pemberian bimbingan teknis, kebijakan dan supervisi, fungsi pelayanan kepada masyarakat juga merupakan bagian dari ukuran kualitas. Peningkatan kualitas pelayanan jasa dan informasi, termasuk pula fasilitas dan infrastruktur pendidikan sebagai bentuk layanan kepada masyarakat luas.

### c) *Awarenes of Quality Performence*

Penekanan kualitas *output* baik kebijakan, bimbingan teknis, supervisi dan pelayanan pendidikan pada masyarakat harus didukung sepenuhnya dengan peningkatan akan kesadaran pegawai dalam upaya untuk menyempurnakan dan peningkatan standar kinerja di masing-masing lingkup unit kerja sebagai rangkaian proses yang berkesinambungan.

## b. *Public Image*

Untuk membangun persepsi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sebagai pusat keunggulan dan kebanggaan masyarakat, serta organisasi

pemerintah yang menangani pendidikan yang bermutu, dipercaya dan tidak diragukan kinerjanya, diperlukan adanya 2 ukuran penting meliputi :

1) *Profesional management*

Membangun kompetensi dan meningkatkan kinerja secara profesional sesuai dengan bidang tugas masing-masing personel untuk mencapai fungsi pelayanan masyarakat yang profesional, fungsi pelayanan pendidikan yang bermutu dan berkualitas.

2) *Information center*

Melalui penyerapan pengetahuan, teknologi dan informasi secara proaktif, dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai yang berbasis pada pengembangan *smart worker* untuk membangun fungsi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sebagai pusat informasi yang akurat yang dipercaya masyarakat.

c. *Public Relationship*

1. *Communication*

Sebagai pendukung fungsi pelayanan penyebaran informasi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, peningkatan dalam pengembangan komunikasi dan informasi diarahkan pada penyediaan media komunikasi yang bersifat interaktif, memiliki jangkauan yang luas, berbiaya murah, dan memiliki aksesibilitas yang tinggi. Oleh karena itu pengembangan *web sites* yang didukung dengan Jardiknas diarahkan pada proses penyempurnaan bertahap baik dalam kinerja, fasilitas, dan fungsinya sebagai media komunikator yang intensif dan efisien.

2. *Responsiveness*

Sebagai organisasi pemerintah yang menangani di bidang pendidikan dan merupakan ujung tombak dari Departemen Pendidikan Nasional perlu ditingkatkan sifat responsif baik secara individu maupun secara institusional terhadap berbagai reaksi, tanggapan dan harapan masyarakat, dengan melakukan langkah-langkah yang bersifat proaktif sebagai bentuk perlindungan dan keberpihakannya pada kepentingan pendidikan masyarakat luas.

### 3. *Branches effectiveness*

Peningkatan pemberdayaan peran Pemda selain sebagai mediator fungsi dan tugas kantor pusat juga berperan dalam fungsi pembinaan dalam peningkatan mutu pendidikan.

#### 4.3.2. **Perspektif Keuangan**

Sebagai organisasi pemerintah yang menjalankan fungsi sebagai ujung tombak dari Departemen Pendidikan Nasional dalam menuntaskan program wajib belajar 9 tahun yang secara finansial Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama tidak berorientasi untuk memperoleh keuntungan seperti halnya organisasi swasta namun diarahkan kepada pencapaian efisiensi penggunaan anggaran (*budget efficiency*), dengan tetap berada dalam kerangka pengembangan kualitas output dan pelayanan, organisasi serta personel. Pencapaian efisiensi ini secara sistematis dijabarkan melalui indikator *cost reduction* dan *asset utilization investment strategy* (Norton dan Kaplan, 1996) kedua indikator ukuran tersebut merupakan sasaran untuk mewujudkan kinerja keuangan operasional yang berada dalam target rencana anggaran

Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Beberapa sasaran dalam perspektif keuangan ini meliputi :

1. *Cost reduction*

Fokus penekanan ukuran penggunaan anggaran biaya ini dapat dikelompokkan dalam penetapan target berupa :

a. *Cost Per Employee*

Ukuran ini lebih mengarah pada penekanan biaya yang dikeluarkan dari setiap aktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas kedinasannya. Pendekatan *cost per employee* ini akan membantu penggunaan anggaran biaya tiap pegawai dengan lebih efisien dalam menciptakan *value added* tertentu sesuai dengan target hasil kerja yang telah ditentukan.

b. *Operating expense*

Ukuran biaya operasional ini dapat dikelompokkan ke dalam biaya langsung dan biaya tidak langsung dalam upaya untuk mengurangi penggunaan anggaran biaya langsung adalah terkait dengan biaya pendukung aktivitas seperti biaya administrasi dan biaya fasilitas yang melekat pada aktivitas pegawai (biaya transportasi, komunikasi dan fasilitas lainnya). Demikian halnya untuk biaya tidak langsung penekanannya lebih dilakukan dengan peningkatan pendayagunaan dan pemanfaatan fasilitas yang menimbulkan konsekuensi biaya baik digunakan maupun tidak digunakan semaksimal mungkin. Kedua ukuran pendekatan biaya ini akan lebih meningkatkan efisiensi kerja dalam kelanjutannya akan lebih mengurangi tekanan biaya operasional.

c. *Improve Channel Mix*

Pengembangan teknologi informasi pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama harus didukung dengan aplikasi pemberdayaannya yang merupakan langkah untuk menekan biaya operasional. Hal ini lebih diarahkan pada pemanfaatan biaya operasional teknologi informasi yang memiliki konsekuensi biaya lebih murah di bandingkan proses manual. Disamping itu dengan teknologi informasi proses operasional menjadi lebih cepat dan informasi yang dihasilkan lebih berkualitas.

2. *Asset Utilization/investment strategy*

Ukuran finansial ini lebih mengarah pada pemanfaatan biaya yang efisien dalam bentuk investasi baik secara fisik maupun *intellectual* dan *human capital*. Ukuran ini lebih menekankan pada pengurangan waktu yang bersifat non produktif serta peningkatan dan pemanfaatan *intellectual* dan *human capital* secara optimal yang memberikan *multiplier effect* yang cukup luas pada pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada *knowledge based*. Sehingga dengan demikian dapat terbentuk hasil kinerja investasi yang optimal pada setiap penggunaan biaya investasi.

### 4.3.3. **Perspektif Proses Internal**

Dalam mengembangkan rangkaian proses untuk membangun *value* yang optimal dari hasil interaksi stakeholder pendidikan dengan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, dengan mengolah masukan dari *stakeholder* ke dalam perubahan-perubahan baik secara personal maupun organisasi. Bentuk pendekatan *generic value chain model* (Norton dan Kaplan, 1996) akan membantu kesiapan dari

perspektif proses internal ini. *Model generic* ini memiliki 3 prinsip utama yaitu meliputi :

1. *Inovation process*

Proses inovasi merupakan rangkaian aktifitas Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama untuk memenuhi tuntutan dan kompleksitas permasalahan baik dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun untuk membangun kinerja organisasi ke arah penyempurnaan yang lebih baik. Pada sisi lain proses inovasi akan memberikan ruang gerak dan pilihan untuk menghadapi tantangan perkembangan pendidikan di masa depan dikancah internasional, dengan upaya pencapaian Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sebagai institusi yang memiliki manajemen berkelas internasional.

a. *Knowledge Network*

Untuk membangun Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sebagai institusi yang berkelas internasional baik dalam fungsi kebijakan dan pelayanan kepada masyarakat, dibutuhkan pengembangan *knowledge Network* dengan lingkungan eksternal sebagai bentuk penerapan *knowledge creation* sebagai strategi eksplorasi sumber daya potensial dalam menghasilkan inovasi yang berkelanjutan pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.

b. *Quality Research Development*

Rangkaian proses inovasi dilakukan pula melalui pengembangan riset dan penelitian yang efektif dan efisien baik dalam kerangka penyempurnaan output peningkatan mutu dan pelayanan, maupun dalam penyempurnaan kinerja efisiensi dan keefektifan manajemen internal Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Oleh karena itu pengembangan riset dan penelitian ini

menjadi dasar dalam penetapan langkah dan kebijakan, maka paling tidak diperlukan dua penekanan penting sebagai fungsinya sebagai sumber informasi yang akurat. Pertama, hasil penelitian harus mengandung unsur validitas, aplikatif, rasional, dan tidak bias. Kedua, analisa riset dan penelitian harus mencakup pula probabilitas kegagalan dan kemungkinan peningkatan manfaat yang dapat dicapai, dengan didasarkan pada pengalaman yang pernah terjadi baik di lingkup nasional maupun internasional.

c. *Information Technology Development*

Sebagai informasi kinerja personel dan organisasi diperlukan pengembangan teknologi informasi sebagai sarana infrastruktur sebagai media pendukung yang akurat, cepat, berbiaya rendah. Pemanfaatan dan pengembangan teknologi informasi ini diarahkan sebagai kerangka inovatif untuk pemberdayaan *human* dan *capital investment* di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.

2. *Operations Process*

Rangkaian proses operasional memegang peranan penting dalam mewujudkan sasaran dari persektif keuangan dan pelanggan. Demikian halnya dalam proses operasional Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama upaya pencapaian sasaran perspektif keuangan tetap harus mengarah pada peningkatan kinerja yang berada dalam dimensi ukuran waktu, kualitas dan biaya. Pengembangan proses operasional yang fokusnya berada pada ketiga dimensi tersebut meliputi aplikasi sebagai berikut:

- a) Dimensi waktu dijabarkan dengan upaya untuk mengurangi *total cycle time*, sebagai upaya untuk membangun manajemen Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang responsif untuk mengantisipasi terjadinya berbagai



gejolak, kompleksitas permasalahan, dan pola perubahan eksternal masyarakat, seiring dengan perkembangan teknologi informasi serta perkembangan pendidikan di dunia internasional.

b) Dimensi kualitas dilakukan dengan pengembangan *service quality* dengan pendekatan TQS (*Total Quality Service*) melalui peningkatan pelayanannya pada *stakeholders* (masyarakat, *stakeholders* pendidikan, dan pegawai Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama), yang dijalankan sebagai rangkaian *continuous improvement proses*. Sedangkan dalam penjabarannya dilakukan dengan peningkatan 5 elemen yang meliputi:

- 1) *Tangible* yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan
- 2) *Reability*
- 3) *Responsiveness* yang mencakup motivasi dalam memberikan pelayanan dan kepentingan masyarakat.
- 4) *Assurance* yaitu kemampuan pengetahuan, loyalitas dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.
- 5) *Empathy*, fokus dan perhatian yang tulus dalam menjalankan fungsi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sebagai institusi yang memberikan pelayanan pendidikan untuk kepentingan masyarakat luas.

Upaya pengembangan kualitas ini diimbangi dengan usaha mengurangi kesenjangan, antara harapan masyarakat, persepsi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, spesifikasi *service quality*, bentuk pelayanan, dan komunikasi

eksternal. Sedangkan sebagai rangkaian upaya mengurangi kesenjangan ini dilakukan melalui:

- 1) Pengembangan studi komprehensif mengenai harapan dan kepuasan masyarakat pada kinerja Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, meningkatkan interaksi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dengan masyarakat, memperbaiki kualitas komunikasi, dan mengurangi birokrasi.
- 2) Perbaiki kualitas jajaran pimpinan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, mempertinggi komitmen sumber daya manusia dan mendorong pengembangan inovasi, serta peningkatan standar jenis pekerjaan tertentu yang bersifat rutinitas dan penetapan tujuan yang ingin dicapai secara efektif.
- 3) Memperjelas pembagian kerja, meningkatkan kesesuaian antara sumber daya manusia, teknologi dan jenis pekerjaan, serta pendelegasian wewenang yang lebih luas terutama untuk unit kerja yang langsung berinteraksi dengan masyarakat.
- 4) Pengembangan kelancaran komunikasi antara unit kerja maupun Pemda baik peran sebagai fungsi inti maupun fungsi pendukung Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dan pemberian layanan yang konsisten secara internal, serta memberikan perhatian yang besar pada aspek-aspek vital dalam pengembangan kualitas dan mutu pelayanan kepada masyarakat.
- 5) Dimensi biaya dalam proses operasional ditekankan pada upaya pengurangan biaya per individu dengan fokus mengoptimalkan penggunaan fasilitas dan aktivitas yang bersifat biaya tetap, serta menekan biaya variabel. Proses operasional ini akan berkait dengan pencapaian efisiensi anggaran, yang dalam

kelanjutannya hasil pemanfaatan anggaran tersebut didistribusikan kembali pada seluruh pegawai dalam bentuk insentif tahunan. Secara sistematis dimensi biaya dalam proses operasional menggambarkan kinerja dari perspektif keuangan untuk mewujudkan kinerja institusi yang efisien.

### 3. *Post-regulatory Service Process*

Proses ini lebih menekankan pada proses aplikasi keefektifan fungsi regulasi dan evaluasi dalam bentuk jalinan komunikasi yang intensif dengan masyarakat secara umum. Aplikasi dari output kebijakan dan regulasi yang dihasilkan oleh Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dijabarkan dalam program sosialisasi berbentuk petunjuk operasional yang komunikatif kepada masyarakat luas.

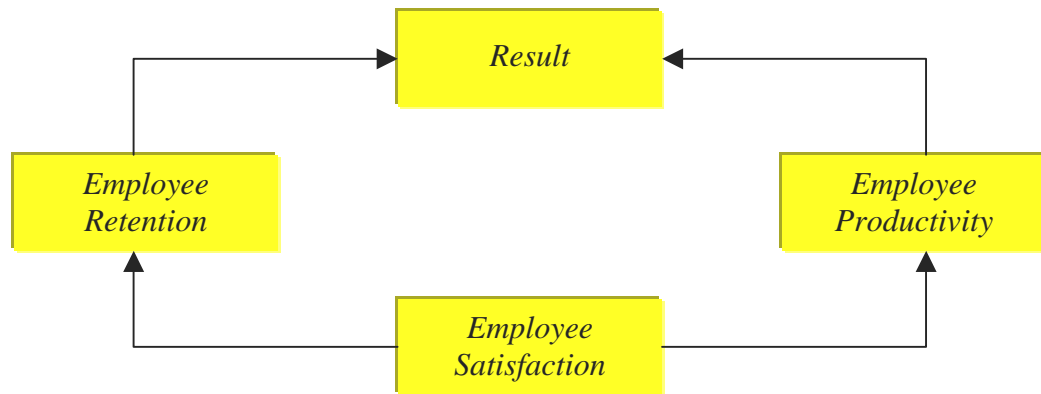
#### **4.3.4. Perspektif Belajar dan Berkembang**

Perspektif belajar dan berkembang (*learning and growth*) menggambarkan kesiapan infrastruktur untuk membangun pencapaian sasaran jangka panjang. Demikian halnya pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, perspektif ini menggambarkan pengelolaan dan investasi institusi pada pengembangan infrastruktur yang mencakup sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Pengembangan sumber daya di ketiga infrastruktur tersebut dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. *Employee Capabilities*

Sebagai usaha untuk membangun kemampuan dan kapasitas sumber daya manusia Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diperlukan pendekatan generik yang mengakomodasi 3 ukuran utama yang menjadi bagian dari perspektif ini.

Ketiga pendekatan ukuran utama sumber daya manusia tersebut meliputi:



Gambar 4.3. Ukuran Utama Perspektif Belajar dan Berkembang kerangka *Balanced Scorecard* Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama

a) *Employee Satisfaction*

Dalam membangun peningkatan produktivitas Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diperlukan prakondisi kepuasan pegawai yang menjadi bagian penting dalam organisasi. Tujuan pencapaian kepuasan pegawai diidentifikasi melalui motivasi dan kepuasan kerja. Deteksi terhadap kepuasan kerja pegawai ini dilakukan melalui bentuk survei intern yang dilakukan secara berkala, yang meliputi indikator:

- 1) Peran dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dengan pemberdayaan manajemen partisipatif
- 2) Adanya bentuk *reward system* yang tidak hanya berbentuk finansial, namun juga dalam bentuk pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi kerja, dedikasi dan loyalitas pegawai.
- 3) Tersedianya fasilitas kerja yang cukup mendukung baik dalam akses informasi, dukungan unit kerja lain dalam perannya sebagai *supporting function*, disamping pelayanan internal lainnya untuk mewujudkan kinerja yang optimal dari masing-masing individu.

- 4) Dorongan motivasi yang diberikan oleh Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang secara aktif mendukung pengembangan inisiatif dan kreatifitas masing-masing pegawai.
- 5) Dukungan motivasional lainnya dari Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama terhadap kepuasan pegawai seperti iklim kerja yang kondusif, pengembangan jalur karir yang jelas, kesempatan pengembangan diri, serta *incentive* dan *reward system* yang sebanding dengan target kinerja yang diharapkan oleh institusi, dengan mengakomodasikan *merit system* dalam indikator *financial reward*. Secara spesifik dukungan tersebut meliputi:
  - (a) Kejelasan *job description* akan memberikan kontribusi yang memadai dari setiap pegawai dalam melaksanakan fungsi yang dibebankan dan tugas kedinasan pada masing-masing unit kerja, sehingga akan terbentuk sinergi sebagai jaringan subsistem yang terintegrasi untuk mewujudkan kinerja organisasi yang efektif dan efisien.
  - (b) Penempatan pegawai sesuai dengan *job specification*, dan melakukan rotasi pegawai untuk meningkatkan pengembangan diri, pencegahan kejenuhan, dan memperluas wawasan kerja.
  - (c) Modifikasi *reward system* dan *emolument* dengan menonjolkan *merit based* sebagai upaya untuk membangun motivasi karyawan dan meningkatkan konsentrasi kerja pegawai.
  - (d) Pengembangan *knowledge based* sebagai upaya meningkatkan kompetensi dan *skill* pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan direktorat sehingga setiap pegawai dapat menjadi spesialis pada masing-masing sektor fungsi.

b) *Employee Retention*

Sebagai institusi dengan penerapan manajemen modern dengan pengembangan investasi *knowledge based*, menjadikan pegawai atau pemanfaatan potensi sumber daya manusia menjadi bagian terpenting dalam pencapaian tujuan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dimasa yang akan datang. Cukup relevan apabila tingkat *turn over* pegawai dapat ditekan dengan ukuran yang lebih mengarah pada pencapaian *zero turn over* pada mulai dari level staf hingga pimpinan. Demikian pula untuk mengintensifkan fokus pelayanan dan kinerja optimal masing-masing individu Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama juga menerapkan *zero growth* ditingkat level yang sama.

c) *Employee Productivity*

Produktivitas pegawai akan sangat tergantung pada pencapaian komprehensif dari hasil pengembangan kemampuan dan motivasi pegawai, peningkatan pemberdayaan proses internal manajemen, dan proses inovasi yang berkembang secara internal. Pencapaian tingkat produktivitas yang optimal dijelaskan dalam bentuk peningkatan *value added* yang dikontribusikan oleh masing-masing pegawai. Dengan demikian dua sisi pendekatan utama adalah dengan melalui peningkatan yang optimal 'revenue' dari kontribusi tiap pegawai, atau dengan menekan biaya per pegawai dalam mencapai target 'revenue' yang diharapkan.

2. *Information System Capabilities*

Dalam rangka untuk mewujudkan kinerja pegawai yang efisien dan efektif, dibutuhkan adanya pengintegrasian antara sistem dan sumber daya manusia Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Oleh karena itu disamping pengembangan sistem yang

terintegrasi dibutuhkan pula adanya sistem informasi yang akurat, cepat, dan biaya murah.

### 3. *Motivation and Empowerment and Alignment*

#### a) *Motivation*

Membangun motivasi individu di dalam organisasi pada hakekatnya didasarkan pada 3 hal utama yang meliputi bentuk pengakuan dan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja, besarnya kepercayaan yang diberikan oleh organisasi, dan dukungan organisasi melalui peningkatan sarana dan fasilitas kerja. Demikian halnya pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dalam menumbuhkan motivasi individu pegawai yang sejalan dengan harapan institusi perlu dikembangkan elemen yang meliputi:

- 1) Bentuk pengakuan dan penghargaan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama terhadap prestasi dan kinerja pegawai yang dikontribusikan dalam bentuk finansial, jenjang karir, dan penghargaan lain yang berwujud pengakuan.
- 2) Pengembangan struktur gaji dan upah dengan mengakomodasikan indikator kinerja, standar yang kompetitif, serta kesejahteraan individu dan keluarga. Dengan demikian diharapkan kinerja dan konsentrasi pegawai dapat lebih optimal.
- 3) Pengembangan infrastruktur dan sarana pendukung yang sebaik mungkin untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya.

- 4) Pemberian kesempatan yang luas kepada pegawai untuk mengembangkan diri melalui pelayanan dan pemberian pendidikan serta pelatihan yang berkualitas.

b) *Empowerment*

Upaya pemberdayaan pegawai pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dilakukan dengan peningkatan penerapan manajemen partisipatif yang diharapkan dapat memunculkan ide dan gagasan yang cukup potensial di masing-masing level manajemen. Keleluasaan pengembangan ide tersebut akan memunculkan konsep-konsep yang inovatif dan memberikan kontribusi bagi pengembangan organisasi. Bentuk keleluasaan ini pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diwujudkan dengan kebebasan setiap pegawai di semua level untuk memperoleh kesempatan yang sama dalam berargumen baik secara lisan maupun tertulis. Melalui publikasi internal Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diharapkan dapat terjalin *knowledge sharing* yang akan berdampak pada pengembangan diri masing-masing pegawai.

c) *Alignment*

Melalui motivasi dan pemberdayaan pegawai oleh Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diharapkan akan terjalin kesesuaian antara tujuan dari masing-masing pegawai dengan tujuan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Hal ini merupakan modal penting untuk mewujudkan sasaran jangka panjang dan pencapaian visi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Oleh karena itu diperlukan *Individual assessment* untuk menelaah kembali harapan individu dan organisasi di masa yang akan datang, sehingga diharapkan masing-masing pegawai dapat mendeskripsikan kepentingan yang searah antara tujuan individu dan sasaran Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama di masa yang akan datang.



**4.3.5. Ukuran Hasil (*Outcome measure* atau *lag Indicator*) dan Ukuran Pemacu Kinerja (*Performance driver measure* atau *lead indicator*)**

Ukuran hasil adalah ukuran menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategik. Sedangkan ukuran pemacu kinerja adalah ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian ukuran.

Ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja terlihat pada tabel berikut ini :

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	
	Care Outcome / Lag Indikator	Performance Driver / Lead Indicator
Perspektif pelanggan <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun hubungan dengan masyarakat</li> <li>- Meningkatkan citra di mata masyarakat</li> <li>- Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Survei kepuasan pelanggan</li> <li>- Ketersediaan sarana prasarana pendidikan</li> <li>- Terbangunnya SMP bermutu</li> <li>- Index tingkat kelulusan siswa</li> <li>- Index angka partisipasi kasar</li> </ul>
Perspektif Keuangan <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemanfaatan anggaran yang efektif</li> <li>- Peningkatan pemanfaatan aset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan anggaran sesuai dengan sasaran strategik</li> <li>- Penurunan biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efektifitas penggunaan anggaran</li> <li>- Efisiensi biaya operasional</li> </ul>
Perspektif Proses Internal <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan inovasi dan riset pelayanan</li> <li>- Pengurangan waktu dan biaya operasional</li> <li>- Meningkatkan regulasi pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waktu proses</li> <li>- Jumlah pelayanan baru</li> <li>- Regulasi pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovasi proses pelayanan</li> <li>- Ketersediaan Customer database</li> <li>- Tingkat perbaikan pelayanan</li> </ul>
Perspektif Belajar dan Berkembang <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem informasi yang terintegrasi dengan pegawai</li> <li>- Membangun kepuasan pegawai</li> <li>- Pemberdayaan dan keselarasan pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterpaduan sistem informasi dengan pegawai</li> <li>- Kepuasan pegawai</li> <li>- Value added per employee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan data</li> <li>- Employee compliance</li> <li>- <i>Strategic job coverage ratio</i></li> </ul>

Tabel 4.1. Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja

a. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan hanya terdapat tiga tolak ukur yaitu Membangun hubungan dengan masyarakat, meningkatkan citra di mata masyarakat, Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan itu ditunjukkan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap ketiga tolak ukur diatas dan ukuran hasil ini dapat dicapai dengan ukuran pemacu kinerja yaitu dengan :

- Survei kepuasan pelanggan

Survei ini sangat berguna bagi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, dengan survei ini Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama mengetahui apakah program, kebijakan, supervisi bimbingan teknis yang diberikan sudah memberikan kepuasan kepada pelanggan.

- Ketersediaan sarana prasarana pendidikan

Ketersediaan sarana prasarana pendidikan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan sarana prasarana pendidikan yang memadai diyakini dapat memberikan hasil pendidikan yang baik bagi pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.

- Terbangunnya SMP bermutu

Terbangunnya SMP bermutu, SMP yang merupakan harapan masyarakat atau pelanggan. SMP yang memiliki mutu yang baik akan menghasilkan lulusan yang berkualitas yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

- Index tingkat kelulusan siswa

Index tingkat kelulusan siswa merupakan tolak ukur yang menunjukkan keberhasilan dalam pendidikan, diharapkan dengan adanya tingkat kelulusan siswa yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan bagi pelanggan.

- Index angka partisipasi kasar

Index angka partisipasi kasar merupakan tingkat jumlah partisipasi dalam mengikuti pendidikan Sekolah Menengah Pertama yang merupakan tolak ukur dari perluasan terhadap akses sekolah yang dihadapkan dengan beberapa kendala, dengan meningkatnya angka partisipasi kasar terhadap pendidikan Sekolah Menengah Pertama akan dapat memuaskan para pelanggan

#### b. Perspektif Keuangan

Ukuran hasil pencapaian strategik penurunan biaya ditunjukkan dengan ukuran penurunan biaya dan ukuran hasil ini dipacu “peningkatan efisiensi biaya operasional.” Jika Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dapat meningkatkan efisiensi biaya operasional yang digunakan untuk memberikan layanan bagi pelanggan, maka Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diharapkan dapat menyukseskan program pemerintah dalam wajib belajar 9 tahun secara tepat waktu dengan penggunaan anggaran yang efektif dan efisien.

#### c. Perspektif Proses Internal

Ukuran hasil pencapaian strategik meningkatkan pelayanan dan terintegrasi proses pelayanan intern ditunjukkan dengan waktu proses pelayanan dan tingkat kesalahan pelayanan.

Tolak ukur waktu proses pelayanan

Tolak ukur ini digunakan untuk mengukur efisiensi dari pelayanan yang dilakukan. Semakin sedikit waktu proses yang diperlukan untuk melakukan suatu pelayanan maka biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pelayanan tersebut akan semakin rendah sehingga kepuasan pelanggan akan meningkat karena dilayani dengan cepat dan citra dari Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama akan menjadi lebih baik dimata masyarakat.

Tolak ukur jumlah pelayanan baru adalah jumlah pelayanan yang dihasilkan melalui pengembangan riset dan penelitian yang efektif dan efisien dalam rangka penyempurnaan output peningkatan mutu dan pelayanan.

Ukuran ini dapat dicapai dengan ukuran pemacu kinerja yaitu dengan inovasi proses pelayanan yaitu melalui pengembangan dan riset dan penelitian dapat dihasilkan inovasi-inovasi yang dapat bermanfaat sebagai upaya peningkatan mutu dan pelayanan. Hal ini didukung pula dengan adanya regulasi yang jelas terhadap proses pelayanan yang diharapkan dengan regulasi pelayanan yang jelas memberikan kerangka yang jelas serta petunjuk baku bagi pelaksanaan pelayanan.

d. Perspektif Belajar dan Berkembang

Keberhasilan pencapaian ukuran tingkat kepuasan pegawai yaitu seberapa banyak harapan-harapan pegawai dapat terpenuhi dibandingkan dengan persepsi mereka terhadap apa yang telah diperoleh dari organisasi termasuk kompensasi, iklim kerja dan budaya kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan survei terhadap pegawai secara periodik. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik “karyawan berdaya” diukur dengan menggunakan ukuran hasil “*value added per employee*”. Semakin banyak karyawan yang berdaya (semakin kompeten dan semakin tinggi kemampuan karyawan akan

mengaplikasikan kompetensinya dalam pekerjaan). Semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan sehingga tingkat kepuasan pelanggan meningkat.

Keberhasilan pencapaian sistem informasi yang terintegrasi dengan karyawan dapat diukur dengan keterpaduan sistem informasi dengan karyawan dengan pengembangan sistem informasi yang akurat, cepat dan biaya murah. Ukuran pemacu kinerjanya dilihat dengan adanya ketersediaan database pendukung kegiatan program dan kegiatan seperti database sekolah.

#### **4.3.6. Penentuan Target**

Target adalah ukuran kinerja di suatu titik waktu tertentu di masa depan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif. Target ini ibarat tonggak (*milestone*) yang menjadi tanda keberhasilan antara (bukan keberhasilan final) yang dicapai dalam perjalanan mewujudkan sasaran strategik. Perjalanan mewujudkan visi dan tujuan organisasi melalui strategi pilihan merupakan perjalanan jangka panjang dan penuh dengan rintangan. Organisasi memerlukan *milistone* yang ditancapkan di sepanjang perjalanan untuk menandai keberhasilan pencapaian sasaran strategik. Berikut penentuan target yang hendak dicapai dalam mewujudkan sasaran strategik dalam kurun waktu tertentu di masa depan terlihat dalam tabel

Sasaran Strategis	Care Outcome/Lag Indikator	Performance Driver/Lead Indicator	Target
Perspektif pelanggan <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun hubungan dengan masyarakat</li> <li>- Meningkatkan citra di mata masyarakat</li> <li>- Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Survei kepuasan pelanggan</li> <li>- Ketersediaan sarana prasarana pendidikan</li> <li>- Terbangunnya SMP bermutu</li> <li>- Index tingkat kelulusan siswa</li> <li>- Index angka partisipasi kasar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutu SMP kategori sedang ke atas 54,3 %</li> <li>- Tingkat kelulusan siswa 97%</li> <li>- Index APK 98,09%</li> <li>- Sarana prasarana 100%</li> </ul>
Perspektif Keuangan <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemanfaatan anggaran yang efektif</li> <li>- Pemanfaatan aset</li> </ul>	Penggunaan anggaran sesuai dengan sasaran strategik  Penurunan biaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efektifitas penggunaan anggaran</li> <li>- Efisiensi biaya operasional</li> </ul>	Penggunaan anggaran sesuai sasaran 100%  Biaya operasi berkurang 20%
Perspektif Proses Internal <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan inovasi dan riset pelayanan</li> <li>- Pengurangan waktu dan biaya operasional</li> <li>- Meningkatkan regulasi pelayanan</li> </ul>	Waktu proses Jumlah jasa baru Regulasi pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovasi proses pelayanan</li> <li>- Ketersediaan database pelanggan</li> <li>- Tingkat perbaikan pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waktu layanan berkurang 60%</li> </ul>
Perspektif Belajar dan Berkembang <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem informasi yang terintegrasi dengan pegawai</li> <li>- Membangun kepuasan pegawai</li> <li>- Pemberdayaan dan keselarasan pegawai</li> </ul>	Keterpaduan sistem informasi dengan pegawai Kepuasan pegawai Value added per employee	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan data</li> <li>- Employee compliance</li> <li>- <i>Strategic job coverage ratio</i></li> </ul>	Terimplementasikannya arsitektur infrastruktur informasi  Pemenuhan kebutuhan karyawan  Rp. 10.000.000 EVA per karyawan

Tabel 4.2. Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja dan Target

#### 4.3.7. Inisiatif Strategik (*Action Plan*)

Inisiatif strategik merupakan langkah strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif

yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik tertuang dalam tabel berikut :

Sasaran Strategis	Care Outcome/Lag Indikator	Performance Driver/Lead Indicator	Target	Inisiatif Strategik
<p>Perspektif pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun hubungan dengan masyarakat</li> <li>- Meningkatkan citra di mata masyarakat</li> <li>- Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Survei kepuasan pelanggan</li> <li>- Ketersediaan sarana prasarana pendidikan</li> <li>- Terbangunnya SMP bermutu</li> <li>- Index tingkat kelulusan siswa</li> <li>- Index angka partisipasi kasar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutu SMP kategori sedang ke atas 54,3 %</li> <li>- Tingkat kelulusan siswa 97%</li> <li>- Index APK 98,09%</li> <li>- Sarana prasarana 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perluasan kesempatan dan pemerataan pendidikan</li> <li>- Peningkatan mutu pendidikan</li> <li>- Peningkatan sistem pengelolaan pendidikan</li> </ul>
<p>Perspektif Keuangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemanfaatan anggaran yang efektif</li> <li>- Pemanfaatan aset</li> </ul>	<p>Penggunaan anggaran sesuai dengan sasaran strategik</p> <p>Penurunan biaya</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efektifitas penggunaan anggaran</li> <li>- Efisiensi biaya operasional</li> </ul>	<p>Realisasi anggaran 100%</p> <p>Biaya operasi berkurang 20%</p>	<p>Melakukan realisasi anggaran sesuai sasaran</p> <p>Melakukan evaluasi anggaran</p>
<p>Perspektif Proses Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan inovasi dan riset pelayanan</li> <li>- Pengurangan waktu dan biaya operasional</li> <li>- Meningkatkan regulasi pelayanan</li> </ul>	<p>Waktu proses</p> <p>Jumlah jasa baru</p> <p>Regulasi pelayanan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovasi proses pelayanan</li> <li>- Ketersediaan Customer database</li> <li>- Tingkat perbaikan layanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waktu layanan berkurang 60%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan riset dan pengembangan layanan pendidikan</li> <li>- Memberikan bimbingan teknis layanan pendidikan</li> <li>- Mengembangkan hubungan dengan pelanggan</li> <li>- Meningkatkan mutu proses operasional</li> </ul>
<p>Perspektif Belajar dan Berkembang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem informasi yang terintegrasi dengan pegawai</li> <li>- Membangun kepuasan pegawai</li> <li>- Pemberdayaan dan keselarasan pegawai</li> </ul>	<p>Keterpaduan sistem informasi dengan pegawai</p> <p>Kepuasan pegawai</p> <p>Value added per employee</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan data</li> <li>- Employee compliance</li> <li>- <i>Strategic job coverage ratio</i></li> </ul>	<p>Terimplementasikannya arsitektur infrastruktur informasi</p> <p>Pemenuhan kebutuhan karyawan</p> <p>Rp. 10.000.000 EVA per karyawan</p>	<p>Membangun infrastruktur informasi</p> <p>Pemberian fasilitas kepada pegawai</p> <p>Memberdayakan karyawan</p>

Tabel 4.3. Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, Target dan Inisiatif Strategik

a. Inisiatif Strategik pada Perspektif Pelanggan

Inisiatif strategik yang dilakukan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama untuk dapat mencapai sasaran strategik pada perspektif pelanggan adalah dengan

- Perluasan kesempatan dan pemerataan pendidikan

Inisiatif strategik ini dilakukan dalam rangka untuk mencapai sasaran strategik yang telah ditetapkan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Hal-hal yang dilakukan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah dalam melakukan inisiatif strategik tersebut adalah dengan melakukan pembangunan unit sekolah baru SMP, pembangunan ruang kelas baru SMP, revitalisasi fasilitas pendidikan yang dilakukan dengan melakukan rehab ringan maupun rehab berat, subsidi siswa dilakukan melalui program Bantuan Khusus Murid (BKM), pembangunan asrama siswa dan SD-SMP satu atap. Apabila inisiatif strategik ini dapat dilakukan secara maksimal maka lebih banyak lagi anak usia 13-15 tahun dapat menikmati pendidikan yang berakibat pada citra Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama semakin baik dimata masyarakat yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

- Peningkatan mutu pendidikan

Hal-hal yang dilakukan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yaitu dengan dilakukan pengembangan mutu sekolah yaitu sekolah diharapkan dapat menyediakan layanan pendidikan yang baik diatas standar pelayanan minimal. Hal lain yang dilakukan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama adalah pembangunan serta rehabilitasi maupun revitalisasi sarana dan prasarana pendidikan yang diharapkan dapat sebagai pendukung dalam pelaksanaan pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

- Peningkatan sistem pengelolaan pendidikan

Hal-hal yang dilakukan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama adalah dengan melakukan pengembangan sistem informasi manajemen yang dapat menyediakan data informasi yang lengkap, akurat dan mutakhir yang dapat sebagai



sarana koordinasi antara pusat dengan propinsi, kabupaten/kota sehingga ada hubungan yang sinergis antara pusat daerah dalam rangka meningkatkan hubungan dengan masyarakat dan meningkatkan peran serta masyarakat berperan serta dalam pendidikan selain itu dilakukan bimbingan teknis bagi para pengelola pendidikan dan kepala sekolah baik di tingkat propinsi maupun di kabupaten/kota dalam rangka peningkatan kemampuan mengelola dan mengembangkan pendidikan yang berakibat pada peningkatan citra Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Standarisasi dan akreditasi sekolah merupakan salah satu tindakan yang dilakukan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dalam rangka meningkatkan mutu sekolah yang ada sehingga ada standard-standar dari beberapa aspek yang perlu dilakukan sekolah untuk memenuhinya kemudian untuk mengetahui seberapa jauh sekolah telah memenuhi standard tersebut perlu dilakukan akreditasi sekolah.

b. Inisiatif Strategik pada Perspektif Keuangan

Inisiatif strategik yang dilakukan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama untuk dapat mencapai sasaran strategik pada perspektif keuangan adalah dengan Melakukan realisasi anggaran sesuai sasaran yang dimaksudkan adalah Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dapat melaksanakan program dan kegiatan yang telah disusun dapat terealisasi dengan anggaran yang telah tersedia sesuai dengan ukuran dan target yang telah ditetapkan sehingga tujuan serta sasaran strategis yang menjadi komitmen bersama dapat tercapai dan tepat sasaran. Untuk mendukung pelaksanaan realisasi anggaran Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah perlu melakukan evaluasi anggaran yang berfungsi sebagai pengontrol terhadap pelaksanaan realisasi anggaran.

c. Inisiatif Strategik pada Perspektif Proses Internal

Inisiatif strategik yang dilakukan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama untuk dapat mencapai sasaran strategik pada perspektif proses internal adalah dengan melakukan riset dan pengembangan layanan pendidikan yaitu melakukan riset terhadap kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan hal ini dapat berupa rumusan kebijakan, program maupun kegiatan yang dirasa dapat mengakomodir kebutuhan masyarakat akan pendidikan kemudian setelah dirumuskan kebijakan, program dan kegiatan tersebut dilakukan sosialisasi serta memberikan bimbingan teknis terhadap kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka peningkatan pelayanan pendidikan.

Mengembangkan hubungan dengan pelanggan memiliki peran yang tidak kalah pentingnya pelanggan ini adalah *stakeholder* pendidikan dan siswa SMP yang ikut berperan serta secara langsung dalam pembangunan pendidikan, diperlukan hubungan yang harmonis dan sinergis antara Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Pertama hal ini dilakukan dengan mengembangkan *customer relationship management* yang saat ini belum diterapkan di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yaitu manage hubungan dengan pelanggan dengan selalu memberikan informasi yang akurat, cepat dan lengkap hal ini dapat dikembangkan dengan pembentukan *call center* yang dapat mendukung interaksi antara pelanggan dengan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang kemudian dapat dijadikan database sebagai pendukung dalam perumusan kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka peningkatan pelayanan pendidikan. Kemudian Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama melakukan peningkatan dalam mutu proses operasional yang telah dijelaskan diatas berkaitan dengan dimensi waktu dan dimensi kualitas. Dalam memberikan pelayanan lebih ditingkatkan dengan

mengurangi waktu proses dengan melakukan inovasi pelayanan dan memberikan kualitas pelayanan yang sesuai standard pelayanan yang telah ditetapkan.

d. Inisiatif Strategik pada Perspektif Belajar dan Berkembang

Inisiatif strategik yang dilakukan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama untuk dapat mencapai sasaran strategik pada perspektif belajar dan berkembang adalah dengan Membangun infrastruktur informasi yaitu pembangunan sistem informasi yang terintegrasi dengan sumber daya manusia yang ada diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Untuk pemahaman dan peningkatan kemampuan sumberdaya manusia di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dalam penguasaan teknologi informasi yang merupakan teknologi penunjang sistem informasi ini Direktorat melakukan pelatihan serta bimbingan teknis terhadap penguasaan teknologi informasi kepada setiap pegawai, diharapkan hasil dari pelatihan tersebut mampu meningkatkan kemampuan pegawai dilingkungan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.

Pemberian fasilitas kepada pegawai merupakan sesuatu harapan bagi pegawai dan apabila harapan tersebut terpenuhi maka tingkat kepuasan pegawai akan meningkat sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Pemberian fasilitasnya antara lain disediakannya sarana dan prasarana pendukung kerja seperti komputer, ruang kerja yang nyaman dan lain sebagainya. Kemudian disamping itu pegawai mendapat fasilitas insentif, reward dan jenjang karir yang jelas serta cuti yang merupakan hak pegawai dan tidak ketinggalan juga dengan *punishment* bagi setiap pelanggaran. Namun fasilitas tersebut belum dinikmati oleh pegawai di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Untuk pengembangan kemampuan Direktorat melakukan diklat, bimbingan teknis, workshop dan kegiatan pelatihan lainnya serta pemberian pendidikan yang dapat

meningkatkan setiap individu dilingkungan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.

Memberdayakan karyawan dilakukandengan peningkatan penerapan manajemen partisipatif yang diharapkan dapat memunculkan ide dan gagasan yang cukup potensial di masing-masing level manajemen. Keleluasaan pengembangan ide tersebut akan memunculkan konsep-konsep yang inovatif dan memberikan kontribusi bagi pengembangan organisasi. Bentuk keleluasaan ini pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diwujudkan dengan kebebasan setiap pegawai di semua level untuk memperoleh kesempatan yang sama dalam berargumen baik secara lisan maupun tertulis. Melalui publikasi internal Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diharapkan dapat terjalin *knowledge sharing* yang akan berdampak pada pengembangan diri masing-masing pegawai.

Melalui motivasi dan pemberdayaan pegawai oleh Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diharapkan akan terjalin kesesuaian antara tujuan dari masing-masing pegawai dengan tujuan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Hal ini merupakan modal penting untuk mewujudkan sasaran jangka panjang dan pencapaian visi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Oleh karena itu diperlukan *Individual assessment* untuk menelaah kembali harapan individu dan organisasi di masa yang akan datang, sehingga diharapkan masing-masing pegawai dapat mendeskripsikan kepentingan yang searah antara tujuan individu dan sasaran Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama di masa yang akan datang.

Dari pembahasan di atas, maka rancangan *balanced scorecard* untuk Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

Pelanggan	Sasaran Strategis	Care Outcome/Lag Indikator	Performance Driver/Lead Indicator	Target	Inisiatif Strategik
	Perspektif pelanggan - Membangun hubungan dengan masyarakat - Meningkatkan citra di mata masyarakat - Meningkatkan kualitas layanan pendidikan	- Kepuasan pelanggan	- Survei kepuasan pelanggan - Ketersediaan sarana prasarana pendidikan - Terbangunnya SMP bermutu - Index tingkat kelulusan siswa - Index angka partisipasi kasar	- Mutu SMP kategori sedang ke atas 54,3 % - Tingkat kelulusan siswa 97% - Index APK 98,09% - Sarana prasarana 100%	- Perluasan kesempatan dan pemerataan pendidikan - Peningkatan mutu pendidikan - Peningkatan sistem pengelolaan pendidikan
	Perspektif Keuangan - Pemanfaatan anggaran yang efektif - Peningkatan Pemanfaatan aset	Penurunan biaya	- Cost effectiveness proses	Biaya operasi berkurang 20%	Melakukan realisasi anggaran sesuai sasaran  Melakukan evaluasi anggaran
	Perspektif Proses Internal - Meningkatkan inovasi dan riset pelayanan - Pengurangan waktu dan biaya operasional - Meningkatkan regulasi pelayanan	Waktu proses Jumlah jasa baru Regulasi pelayanan	- Inovasi proses pelayanan - Ketersediaan Customer database	- Waktu layanan berkurang 60%	- Melakukan riset dan pengembangan layanan pendidikan - Memberikan bimbingan teknis layanan pendidikan - Mengembangkan hubungan dengan pelanggan - Meningkatkan mutu proses operasional
	Perspektif Belajar dan Berkembang - Sistem informasi yang terintegrasi dengan pegawai - Membangun kepuasan pegawai - Pemberdayaan dan keselarasan pegawai	Keterpaduan sistem informasi dengan pegawai Kepuasan pegawai Value added per employee	- Ketersediaan data - Employee compliance - Strategic job coverage ratio	Terimplementasikannya arsitektur infrastruktur informasi Pemenuhan kebutuhan karyawan Rp. 10.000.000 EVA per karyawan	Membangun infrastruktur informasi Pemberian fasilitas kepada pegawai Memberdayakan karyawan

Tabel. 4.4 *Balanced Scorecard* pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama  
 Perancangan balanced ..., Muharyo Indro Yulianto, FE UI., 2008.

#### 4.4. Proses Penerapan *Balanced Scorecard* Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sebagai Sistem Strategik

Mengacu pada pola rancangan penerapan *balanced scorecard* pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang dibahas pada bab sebelumnya, diperlukan adanya syarat mendasar dari kesiapan manajemen Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Penekanan ini cukup relevan apabila melihat kenyataan bahwa berdasarkan penelitian 70% penerapan *balanced scorecard* mengalami kegagalan (Mc Cunn, Paul, 1998) yang disebabkan oleh penerapan *balanced scorecard* bukan sebagai suatu alat strategik. Oleh karena itu fokus *balanced scorecard* sebagai kerangka strategik merupakan bagian penting dari kesiapan organisasi dan penerapannya. Perubahan ini sebagai suatu proses akan dijelaskan dalam bentuk sub bab berikut:

##### 1. *Crarifying and Translating the Vision and Strategy*

Sebagai awal dari serangkaian proses penerapan *balanced scorecard* Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dimulai dengan peran dan konsensus dari Direktur Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang merupakan *senior executive management team*. Melalui visi yang telah ditetapkan, Direktur Pembinaan Sekolah Menengah Pertama menetapkan strategik yang merupakan serangkaian proses dan tahapan sasaran pokok untuk mewujudkan visi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dimasa yang akan datang, dengan mempertimbangkan faktor kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan kesempatan eksternal organisasi. Sebagai proses klarifikasi visi tersebut, strategi yang telah ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dituangkan dalam bentuk sasaran strategik yang lebih spesifik.

Pada tahapan ini syarat utama dalam keberhasilan implementasi *balanced scorecard* adalah adanya konsensus dan komitmen dari seluruh elemen atau personel organisasi (Norton Kaplan, 1996). Sebagai salah satu media yang cukup efektif dalam pembentukan konsensus adalah dengan pemberdayaan budaya kerja organisasi. Melalui nilai budaya kerja tersebut diharapkan dapat terbentuk sikap hidup pegawai Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang dilandasi oleh komitmen, kompeten, keterbukaan, kekerabatan, dan integritas yang secara efektif akan mempermudah proses sosialisasi visi, misi dan strategi organisasi.

## 2. *Communicating and Lingking*

Sebagai langkah untuk memaksimalkan manfaat dari penerapan *balanced scorecard*, sangat dibutuhkan adanya pemasyarakatan visi dan strategi pada seluruh lapisan personel organisasi. Melalui proses komunikasi strategi dan keterkaitannya dengan tujuan dari masing-masing individu, kerangka *balanced scorecard* akan memberikan kejelasan terhadap sasaran yang ingin dicapai dalam jangka panjang tersebut, diharapkan dapat terjadi proses transformasi dan langkah nyata kontribusi masing-masing individu untuk mencapai sasaran organisasi.

Demikian halnya dalam penerapan *balanced scorecard* pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama diperlukan adanya beberapa penekanan program yang mendukung rangkaian keterkaitan antara tujuan individu maupun satuan kerja terhadap tujuan dan sasaran jangka panjangnya. Rangkaian pematapan program tersebut meliputi:

### a) Program pendidikan dan proses komunikasi

Program pendidikan dan komunikasi ini hendaknya dapat menjadi suatu program yang bersifat periodik. Melalui proses komunikasi yang bersifat

periodik ini diharapkan dapat terjalin perilaku individu maupun organisasi yang mendukung pencapaian sasaran strategik. Program pendidikan yang berbasis pada penggunaan dan pengembangan teknologi informasi pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama menjadi media komunikasi antar satuan kerja yang akan mempercepat proses klarifikasi visi dan strategi. Hal ini akan mendorong timbulnya kesesuaian dalam kontribusi pencapaian sasaran masing-masing satuan kerja terutama dalam pencapaian sasaran strategik Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.

b) Program penetapan sasaran dan target unit kerja

Dalam program penetapan sasaran dan target dari masing-masing satuan kerja hendaknya dibentuk perilaku kerja unit, tim maupun individu yang memiliki orientasi jauh di atas sasaran strategik yang telah ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Sekolah Pertama. Hal ini dapat dicerminkan melalui penetapan target unit kerja di atas target dan sasaran yang strategik Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Program ini akan mendorong pola perilaku organisasi dan individu untuk selalu bekerja di atas sasaran yang ditetapkan, baik dalam dimensi waktu, anggaran, maupun ketepatan sasaran target pencapaian.

c) Motivasi melalui *reward system*

Sebagai suatu sistem strategik, keberhasilan penerapan *balanced scorecard* perlu didukung pula dengan adanya sistem kompensasi yang terkait dan sejalan dengan pencapaian sasaran *scorecard*. Kompensasi finansial merupakan salah satu faktor yang digunakan oleh organisasi untuk membangun motivasi pegawainya, terutama dalam pencapaian target dan sasaran organisasi. Oleh



karena itu cukup relevan apabila kompensasi insentif juga didasarkan pada pencapaian target dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

### 3. *Planning and Target Setting*

Penerapan *balanced scorecard* sebagai perencanaan strategik jangka panjang yang terintegrasi dan sebagai proses anggaran operasional, membutuhkan adanya 4 pentahapan yang meliputi:

#### a) Penetapan target sasaran

Menentukan sasaran yang jelas dengan menentukan perencanaan target yang ambisius terhadap pencapaian visi dan sasaran rencana strategis yang diimbangi dengan pengembangan pengetahuan pegawai. Perencanaan target didasarkan pada faktor kritikal pencapaian sasaran dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Demikian pula pada Direktorat Pembinaan Sekolah Pertama dengan *outcomes* yang lebih diorientasikan pada kualitas kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi, evaluasi dan pelayanan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, maka penetapan target juga harus mengarah pada pencapaian sasaran yang sama termasuk di dalamnya fungsi dari sektor pendukung sebagai penyedia fasilitas baik sumber daya manusia maupun sistem manajemen lainnya.

#### b) Identifikasi dan menjabarkan sasaran strategis

Sebagai langkah penting pada proses perencanaan satuan kerja adalah indentifikasi terhadap sasaran-sasaran strategis terdahulu yang cukup relevan mendukung sasaran strategis dimasa yang akan datang. Langkah dan mobilisasi

sasaran-sasaran strategis ini, dilakukan dalam rangka proses *continuous improvement program*, *transformation program*, dan *reengineering* sebagai proses yang kreatif dan bertahap.

c) Identifikasi sasaran kritis antar unit kerja

Sebagai langkah penting pada proses perencanaan satuan kerja adalah identifikasi terhadap perencanaan dari unit kerja lain. Hal ini dilakukan agar tercapai suatu sinergi antar unit kerja dalam lingkup Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sebagai level koorporasi. Oleh karena itu bentuk proses koordinasi akan efektif apabila dilakukan dengan pertukaran informasi dari masing-masing unit kerja.

d) Keterkaitan dengan alokasi sumber dan anggaran tahunan

Untuk pencapaian sasaran dalam rencana strategis yang lebih menunjukkan kinerja pencapaian target 5 tahun Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama perlu diperhatikan alokasi sumber daya yang digunakan dan penetapan target jangka panjang atau target 5 tahunan dari masing-masing unit kerja. Penekanan ini lebih diarahkan untuk pelaksanaan kegiatan program, yang berhasil dan kinerja pencapaian targetnya merupakan sasaran jangka panjang.

4. *Strategic Feedback and Learning*

a) Sistem *feedback* strategik

Sebagai langkah *review* terhadap keberhasilan *balanced scorecard*, perlu dilakukan pengujian, validasi, dan modifikasi strategi baik pada tingkat institusi. Langkah ini merupakan bentuk penyesuaian terhadap perubahan lingkungan internal, terjadinya penyimpangan dan kesalahan, serta langkah penyempurnaan, sebagai langkah perbaikan yang berkesinambungan.

b) Proses pembelajaran strategik

Dalam penerapan *balanced scorecard* proses *review* operasional dan manajemen dituangkan dalam bentuk proses pembelajaran strategik dari pembelajaran yang bersifat operasional menjadi pembelajaran strategik melalui pemberdayaan mekanisme *problem solving* dan *team building*, sehingga dapat dilakukan secara terintegrasi pada seluruh lini organisasi. Melalui pembentukan tim *problem solving* ini dilakukan *review* terhadap kinerja operasional pada periode waktu berjalan yang kemudian dirangkai sebagai *review* terhadap langkah strategik.

5. *Leadership and Commitment*

Sebagai suatu kerangka strategik, penerapan *balanced scorecard* akan sangat tergantung pada besarnya peran kepemimpinan di berbagai level manajemen. Demikian halnya pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dan organisasi lainnya sebagai suatu organisasi yang kompleks, keberhasilan penerapan *balanced scorecard* ditentukan oleh tipe kepemimpinan sebagai berikut:

- a) Mengembangkan visi ke masa depan dan strategi untuk menghasilkan perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut.
- b) Mengkomunikasikan arah tujuan kepada setiap orang yang diajak bekerjasama untuk mempengaruhi kreatifitas kelompok dan mencapai pengertian bersama tentang visi dan strategi.
- c) Memberikan motivasi dan semangat stimulisasi kepada bawahannya untuk mengatasi hambatan politis, birokrasi, dan sumber daya dengan cara memenuhi kebutuhan manusia yang paling mendasar.

- d) Menghasilkan perubahan, termasuk perubahan yang dramatik dan berpotensi untuk menghasilkan perubahan yang sangat bermanfaat bagi *stakeholders*.

Pada akhirnya sebagai rangkaian strategik keberhasilan *penerapan balanced scorecard* akan sangat tergantung pada pembentukan komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi, yang dalam hal ini mencakup seluruh pegawai Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dari level teratas hingga level terbawah. Pembentukan komitmen ini akan berhasil apabila nilai-nilai yang terkandung dalam budaya kerja Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama secara efektif berfungsi mempengaruhi pola kehidupan kerja pegawai Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang menekankan pada integritas, kekerabatan, keterbukaan dan komitmen.

