



Implementasi SWOT Balanced Scorecard pada Pengembangan Kompetensi PNS

Rahman Tanjung

WI Ahli Madya - BKPSDM Kabupaten Karawang

E-mail: rahmantanjung1981@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2021-09-21 Revised: 2021-10-28 Published: 2021-11-15 Keywords: <i>SWOT;</i> <i>Balanced Scorecard;</i> <i>Competence.</i>	This research is motivated by the development of increasing human resources that are needed by a civil servant to carry out their duties professionally. This research was conducted to find out more about the SWOT Balanced Scorecard: techniques for formulating an effective corporate strategy plus how to manage performance and risk, the application of the SWOT Balanced scorecard in education and training, and the benefits of implementing the SWOT Balanced scorecard in the world of education and training. The results of this study indicate that in the implementation of quality performance measurement through the development of evaluation of education and training programs for civil servant competency development by integrating SWOT Analysis with the BSC, adjustments should be made to the structural tupoksi according to the perspective in the BSC, then develop the vision, mission, goals and strategic objectives based on on the results of strategic environmental analysis (SWOT Analysis) using a consistent method then the resulting strategy becomes a reference in determining strategic targets in the BSC. So that it will produce goals for the achievement of civil servant competence.
Artikel Info Sejarah Artikel Diterima: 2021-09-21 Direvisi: 2021-10-28 Dipublikasi: 2021-11-15 Kata kunci: <i>SWOT;</i> <i>Balanced Scorecard;</i> <i>Kompetensi.</i>	Abstrak Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perkembangan peningkatan sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh seorang PNS guna menjalankan tugasnya secara profesional. Penelitian ini dilakukan untuk lebih mengetahui mengenai SWOT Balanced Scorecard: teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan risiko, Penerapan SWOT Balance scorecard dalam dunia pendidikan dan Pelatihan, serta Manfaat Penerapan SWOT Balance scorecard dalam dunia pendidikan dan Pelatihan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pengukuran kinerja mutu melalui pengembangan evaluasi program pendidikan dan pelatihan pengembangan kompetensi PNS dengan mengintegrasikan SWOT Anlisis dengan BSC, sebaiknya dilakukan penyesuaian pada tupoksi struktural sesuai dengan perspektif dalam BSC, kemudian mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis berdasarkan pada hasil analisis lingkungan strategis (SWOT Analyysis) dengan menggunakan metode yang konsisten kemudian strategi yang dihasilkan menjadi acuan dalam penentuan sasaran strategis pada BSC. Sehingga akan dihasilkan tujuan pada pencapaian kompetensi PNS.

I. PENDAHULUAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sebuah kewajiban bagi setiap organisasi baik pemerintah maupun organisasi swasta. Sumberdaya manusia merupakan bagian faktor yang paling penting dan paling menentukan dalam kemajuan setiap organisasi. Menurut (Tanjung, 2021) bahwa sumber daya manusia memiliki peran sebagai penentu maju mundurnya sebuah organisasi, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsinya. Kompetensi menurut (Tanjung, 2019) mengemukakan bahwa kompetensi adalah sebuah karakteristik sikap dan perilaku yang efektif dalam diri seseorang

yang akan menentukan kinerja unggul dalam pekerjaan. Hal ini juga berlaku pada seorang PNS yang harus memiliki kompetensi sesuai dengan fungsinya, kompetensi merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Berdasarkan pasal 69 ayat (3) dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang PNS, yaitu: Kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosio-kultural. Kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis

2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Menurut pasal 233 ayat (2) dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, selain ketiga kompetensi tersebut, PNS juga harus memenuhi Kompetensi Pemerintahan. Yang dimaksud dengan "kompetensi pemerintahan" antara lain mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan kebijakan Desentralisasi, hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah, pemerintahan umum, pengelolaan keuangan Daerah, Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD dan etika pemerintahan.

Berdasarkan pada peraturan-peraturan tersebut menunjukkan seorang PNS harus memiliki berbagai kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang abdi negara yang dituntut memberikan kinerja yang maksimal bagi negara. Sehingga menurut (Tanjung, 2021) bahwa untuk mewujudkan PNS yang unggul, profesional dan dinamis, tentunya PNS tersebut tidak bisa apa adanya, harus ada nilai tambah yang dimilikinya.

Dalam rangka melihat sejauh mana ukuran kinerja seorang PNS perlu dibangun sistem pengukuran kinerja yang baik dan komprehensif, agar dapat melihat sejauh mana kompetensi yang dimiliki. Oleh karena itu, perlu *Balanced Scorecard* sebagai bentuk metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja nonkeuangan.

Balanced scorecard di Indonesia digunakan dalam dunia bisnis dan terbukti berkontribusi terhadap kinerja karyawan, Kinerja manajemen, peningkatan kinerja perusahaan, dan perilaku kinerja manajer. *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. Menurut (Bairizki, 2021) bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja nonkeuangan. Aspek nonkeuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja

keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila lembaga pendidikan akan melakukan pelipatganda-an kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja nonkeuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Kaplan dan Norton dalam (Shavab, 2021) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut: (1) perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan: untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi? (2) perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan? (3) perspektif proses bisnis internal, untuk menjawab pertanyaan: untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan? dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?.

Pada dasarnya, pengembangan *balanced scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan, perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *balanced scorecard* pada sektor lembaga pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan, sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*).

Terdapat beberapa faktor mendesak bagi penerapan *Balanced Scorecard* dalam dunia pemerintahan secara khusus bagi PNS. Diantaranya lingkungan pemerintahan yang semakin kompetitif yang berorientasi pada kemajuan yang berkelanjutan. Pengembangan PNS memiliki peran besar dalam pengembangan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi aparatur PNS tersebut, diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan PNS yang memiliki kompetensi tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional. Untuk itu, sangat wajar apabila pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap

pengembangan kompetensi PNS daerah baik dari segi perencanaan program, penyediaan sarana dan prasarana maupun anggaran yang memadai.

Karena itulah keberadaan sebuah metode pengukuran kinerja diperlukan bagi pengembangan kompetensi PNS. Salah satu strategi manajerial yang dikembangkan untuk menjamin sebuah organisasi memiliki daya tahan dari masa sekarang dan berkelanjutan sampai masa yang akan datang yaitu dengan melakukan analisis SWOT -Balance Scorecard. Oleh karena itu untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan analisis SWOT Balance Scorecard, bagaimana pelaksanaannya, akan dibahas dalam makalah ini secara detail. Menurut Rangkuti dalam (Labetubun, 2021) bahwa penyusunan perencanaan strategis dengan metode integrasi SWOT Balanced Scorecard dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: (a) Pembentukan Team; (b) Melakukan analisis SWOT; (c) Menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategi map; (d) Menyusun insiatif strategis dan KPI; (e) Pemberian bobot dan nilai; (f) Melakukan Cascading SWOT dan Balanced Scorecard; (g) Menyusun program rencana kerja dan budgeting; (f) Monitoring dan Evaluasi.

Oleh karena itu menurut (Arifudin, 2021) bahwa manajemen strategi semakin penting arti dan manfaatnya bahwa lingkungan perusahaan (organisasi) mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks, dimana dibutuhkan suatu pemikiran strategi dari para pemimpin untuk mengelola perubahan yang ada dalam suatu strategi yang tepat dan handal sehingga keberhasilan manajemen strategi ditentukan oleh para manajer/pimpinannya.

Dari berbagai lingkungan yang ada pada organisasi, apabila adanya perubahan, tidak mustahil dapat memberikan kesempatan baru, tapi dapat pula mangancam kehidupan usaha lainnya. Selain itu, terdapat faktor internal yang meliputi, kondisi keuangan, struktur organisasi, kualitas dan kuantitas personil, fasilitas dan sarana, tujuan dan strategi masalah. Dengan memadukan dan memperhatikan kesempatan-kesempatan (O) dan ancaman-ancaman (T) yang berasal dari lingkungan eksternal, baik sekarang maupun ramalan masa datang, dengan berbagai kekuatan-kekuatan (S) dan kelemahan- kelemahan (W) yang berasal dari lingkungan internal barulah disusun suatu strategi yang mantap. Dalam internal bisnis, kegiatan tersebut dianggap sebagai pengenalan situasi yang disebut "SWOT analisis". Analisis SWOT ini singkatan dari

Strength, Weakness, Oppourtunities dan Threath. D.

Di dalam bidang pengembangan Sumber daya manusia (SDM), SWOT balnced scorecard dapat dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan pada PNS. Dengan melakukan pendekatan integrasi terhadap metode SWOT BSC yang digunakan sehingga yang dipahami oleh stakeholder adalah SWOT BSC sebagai teknik menyusun strategi dan mengukur kinerja, bukan dua model yang terpisah dan tidak berkaitan. Oleh karena itu, penulis akan mengkaji dan mempelajari bagaiman "Implementasi SWOT Balanced Scorecard Pada Pengembangan Kompetensi PNS"

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif analisis, yang dilakukan dengan cara mendeskripsikan fakta-fakta yang kemudian disusul dengan analisis. Sebagai sumber data, yaitu berbagai referensi atau sumber pustaka tentang kajian Implementasi SWOT Balanced Scorecard Pada Pengembangan Kompetensi PNS. Adapun Teknik pengumpulan data melalui teknik dokumentasi, yaitu dengan cara-cara membaca secara cermat dan kritis terhadap berbagai referensi. Setelah membaca, kemudian mencatat data-data yang menunjukkan keterhubungan dengan tujuan penelitian ini. Adapun teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2015) hal ini bertujuan agar terjaga keakuratan data, keabsahan data (trustwortines) diperiksa melalui triangulasi penyidik.

Dalam hal pengumpulan data yang diperoleh dari berbagai sumber, latar, dan beragam cara pada penelitian ini adalah melalui studi kepustakaan, studi kepustakaan merupakan langkah awal dalam metode pengumpulan data, Menurut Creswell dalam (Nasser, 2021) bahwa studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang diarahkan kepada pencarian data dan informasi melalui dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, foto-foto, gambar, maupun dokumen elektronik yang dapat mendukung dalam proses penulisan. Menurut Creswell dalam (Rahayu, 2020) bahwa dokumen-dokumen kualitatif (qualitatif document) bisa berupa dokumen publik (misalnya koran, makalah, laporan kantor) ataupun dokumen privat (misalnya buku harian, diari, surat, e-mail).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. SWOT Balanced Scorecard: teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan risiko

Analisis SWOT Balanced Scorecard pertama kali dikenalkan pada tahun 2001 oleh Lennart Norberg and Terry Brown. SWOT BSC adalah sebuah konsep sederhana yang mengkombinasikan dua alat yang kuat BSC (Balanced Scorecard) dan analisis SWOT ketika mengidentifikasi faktor-faktor yang menjalankan atau menghambat strategi. Keempat perspektif BSC dikombinasikan dengan empat dimensi SWOT di dalam sebuah matriks yang dapat menemukan solusi.

Penyusunan perencanaan strategis dengan metode integrasi SWOT dan Balanced Scorecard yakni sebagai berikut Pembentukan Tim, Melakukan Analisis SWOT, Menyusun Formulasi Strategis, Tema Strategis dan strategis map, Menyusun Inisiatif Strategis dan KPI, Pemberian Bobot dan Nilai, Melakukan Cascading SWOT dan Balanced Scorecard, Menyusun Program Rencana Kerja dan Budgeting, Monitoring dan Evaluasi.

Adapun Keunggulan SWOT BSC dalam mencapai tujuan sebuah organisasi yakni sebagai yakni Memiliki 3 perspektif tambahan selain perspektif Finansial, Menggunakan indicator Lagging dan indicator leading, hubungan sebab-Akibat, Penerapan secara berjenjang, dan Pembelajaran double loop learning.

Menurut (Rangkuti, 2019) bahwa penyusunan SWOT BSC membutuhkan waktu sekitar 12 minggu mulai dari : 1) melakukan analisis SWOT, 2) Menyusun formulasi strategis, tema strategis dan strategic map, 3) Merumuskan inisiatif strategis dan KPI, 4) Pemberian Bobot dan nilai, 5) Melakukan Cascading SWOT dan BSC, 6) Menyusun program rencana kerja dan bujet, dan 7) Menyusun rencana Impelementasi sekaligus membuat model keuangan.

Pembentukan team work sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dianut oleh masing-masing individu yang ada di dalam kelompok tersebut, nilai-nilai budaya ini dapat diukur dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Nilai-nilai budaya yang telah dirumuskan dan dikembangkan dalam suatu team work harus selalu dipraktekkan dan dievaluasi penerapannya. Apakah semua nilai-nilai tersebut telah menjadi landasan dalam bertindak untuk setiap individu yang ada dalam team work tersebut. Sesuai kondisi, peluang, ancaman dan rencana jauh kedepan suatu team work perlu mendefinisikan tata nilai yang menjadi pandangan, pedoman dan pegangan Kerja setiap SDM yang terbentuk dalam budaya Perusahaan.

Penyusunan nilai-nilai tersebut harus tetap mempertimbangkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yang mendasari langkah dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga dapat menjadi kebiasaan sehari-hari sebagai budaya organisasi yang menjunjung tinggi norma dan etika bisnis. Untuk mengetahui secara lebih detail budaya organisasi dalam suatu team work, dapat dianalisis menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), menurut Cameron dan Quinn, terdapat model pengukuran dan diagnosis budaya organisasi berdasarkan *competing values framework*, model ini membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya yaitu:

1. Clan culture adalah budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui teamwork, pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.
2. Adhocracy culture adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan dimasa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat entrepreneurship dan kreativitas.

3. Market culture adalah budaya perusahaan yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil dan tujuan serta keuntungan.
4. Hierarchy culture adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga tercapai kesejahteraan dalam perusahaan.

Pengelompokan tipe budaya tersebut di atas berdasarkan pada empat variable yang saling kompetitif (*competing values*), yaitu *stability versus flexibility*, *internal control versus external positioning*, *stability* adalah orientasi antara Hierarchy Culture dengan Market Culture, *flexibility* adalah orientasi antara Clan Culture dengan Adhocracy Culture, *Internal control* adalah orientasi antara Clan Culture dengan Hierarchy Culture, *External Positioning* adalah orientasi antara Adhocracy Culture dengan Market Culture.

B. Penerapan SWOT Balance scorecard dalam dunia pendidikan dan Pelatihan

Pada awalnya BSC dimunculkan sebagai terobosan pengukuran kinerja pada sektor privat. BSC menurut Kaplan dan Norton dalam (Silaen, 2021) adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. BSC terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* (Berimbang) dan *Scorecard* (kartu skore), BSC merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen yaitu sistem pengukuran, sistem manajemen strategik, dan alat komunikasi. Menurut (Mulyadi, 2007) bahwa BSC menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal berjalan seimbang. BSC juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa

yang menjadi determinan sukses saat ini dan masa mendatang, BSC dapat digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Ittner dan Larcker, Evans dan Jack dan yang serupa oleh Davis dan Albright menemukan bahwa penggunaan BSC yang baik dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, namun dalam perkembangannya BSC dapat diterapkan pada organisasi publik dan organisasi non profit lainnya.

Penerapan BSC dalam organisasi publik memerlukan modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak berarti harus berbeda dengan BSC yang diimplementasikan pada sektor bisnis. Hal ini didasarkan pada perbedaan tujuan antara organisasi publik dan organisasi bisnis, organisasi publik, termasuk Lembaga Pendidikan dan pelatihan, merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan, sementara itu, organisasi bisnis merupakan organisasi yang secara nyata berorientasi pada keuntungan, meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari keuntungan, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan eisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut (Dally, 2010) memaparkan bahwa penerapan BSC pada organisasi publik memerlukan beberapa penyesuaian atau modifikasi dengan beberapa alasan sebagai berikut:

1. Fokus utama sektor publik (termasuk Lembaga Pendidikan dan pelatihan) adalah masyarakat (publik) dan kelompok - kelompok tertentu (*interest group*), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
2. Tujuan utama organisasi publik adalah bukanlah maksimalisasi hasil-hasil inansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban inansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi publik (Lembaga Pendidikan dan pelatihan) tersebut.

3. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan stakeholder membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi publik/ Lembaga Pendidikan dan pelatihan, dan membutuhkan deinisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi stakeholders, pemerliharaan sumber daya, tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan deinisi yang jelas.

Dalam konteks pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kompetensi PNS, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan Pendidikan dan pelatihan. (Nurkholis, 2003) menjelaskan secara rinci pelanggan pendidikan dan pelatihan terdiri dari dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pendidikan dan pelatihan berkualitas jika:

1. Pelanggan internal (seluruh PNS yang memerlukan pelatihan) berkembang secara baik dalam aspek fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan insial yang memadai sesuai dengan kinerja masing-masing. Sedangkan secara psikis, pelanggan internal memiliki kesempatan yang luas untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi, bakat dan kreaitiitasnya.
2. Pelanggan Eksternal:
 - a) Eksternal Primer (Para PNS yang ada): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya ketrampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecah masalah, dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga negara yang bertanggung jawab. (Phillip Hallinger, 1998 dalam (Nurkholis, 2003).
 - b) Eksternal Sekunder (para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/ dunia usaha dan industri); para lulusan pendidikan dan pelatihan dapat memenuhi harapan para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/ dunia usaha dan industri

dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.

- c) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Untuk mengukur kepuasan pelanggan dapat diukur dengan dua cara, yaitu seberapa jauh para peserta Pendidikan dan pelatihan (PNS) merasa puas atas layanan pendidikan dan pelatihan sehingga mendistribusikan perasaan puasnya kepada pihak lain sehingga peminatnya makin bertambah dan dengan mengukur value dari layanan pendidikan dan pelatihan.

Kinerja keuangan pada proses pendidikan dan pelatihan menurut (Mahmudi, 2010) terkait dengan bagaimana meningkatkan layanan pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan anggaran secara ekonomis, eisien, dan efektif (*value for money*) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik.

Perspektif bisnis internal pendidikan dan pelatihan adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal secara berkelanjutan. Dalam perspektif bisnis internal yang menjadi fokus lembaga pendidikan dan pelatihan adalah pendidikan dan pelatihan harus unggul dalam bidang apa? Bagaimana penyelenggaraan pendidikan membangun keunggulan tersebut?. Sesuai dengan konsep BSC terdapat tiga hal yang harus dijalankan Lembaga Pendidikan dan pelatihan yaitu *inovation process, operation process, dan postsale process*. Inovasi dalam konteks merupakan upaya bagaimana menyajikan kurikulum yang unggul dan selaras dengan kebutuhan pekerjaan seorang PNS. Aspek proses operasi adalah suatu proses dimana penyelenggara pendidikan dan pelatihan menyampaikan produknya kepada siswa dalam proses pembelajaran yang baik. Indikatornya adalah a) adanya efektivitas penggunaan waktu; b) proses pembelajaran yang berkualitas dengan melakukan inovasi dengan menggunakan multisumber, multimetode dan multimedia, c) meningkatkan kualiiikasi pelaksana diklat, d) meningkatkan sarana/ prasarana (per-

pustaka, laboratorium, komputer) dan e) meningkatkan nilai Kriteria Ketuntasan setiap tahunnya.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton dalam (Bairizki, 2021) menekankan pada “ *Can we continue to improve and create value?*”. Perspektif ini menekankan pada upaya menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Pada organisasi pemerintah, seperti lembaga pendidikan dan pelatihan, keberadaan sumber daya manusia merupakan komponen utama, karena prinsip penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan pelaksana pendidikan dan pelatihan, kemampuan sistem informasi, dan tingkat motivasi/ pemberdayaan. Kepuasan peserta pendidikan dan pelatihan sangat penting, hal ini karena jika peserta pendidikan dan pelatihan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap manajemen Lembaga Pendidikan dan pelatihan akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja, untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta pendidikan dan pelatihan sebaiknya lembaga pendidikan dan pelatihan melakukan survey pengukuran kepuasan peserta pendidikan dan pelatihan secara berkala.

Faktor lain dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah implementasi teknologi dalam organisasi. Pemanfaatan teknologi baik dalam manajemen maupun pembelajaran akan menjadikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dapat melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien. Tidak disangsikan lagi kemajuan teknologi memberikan kemudahan bagi manusia maupun organisasi mencapai target-target yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien.

Pendekatan BSC merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, yang mampu memanfaatkan informasi multidimensional dalam empat perspektifnya dalam rangka proses perumusan dan implementasi strategi. Bahkan dalam kenyataannya, menurut (Dally, 2010) bahwa BSC tidak saja digunakan sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja, namun saja digunakan sebagai sistem manajemen strategis yang melakukan pendekatan proses-proses manajemen secara intrinsik, sehingga

mengedepankan secara simultan seluruh proses-proses manajemen yang menyangkut planning, implementing, dan controlling. Hal tersebut juga relevan apabila diaplikasikan dalam tahapan evaluasi dan pengendalian kinerja, sebagai bagian dari siklus manajemen strategis dalam rangka pemberdayaan implementasi peningkatan kompetensi PNS.

C. Manfaat Penerapan SWOT Balance scorecard dalam dunia pendidikan dan Pelatihan

Menurut (Tilaar, 2002) bahwa manfaat penerapan SWOT Balance scorecard dalam dunia pendidikan yakni sebagai berikut :

1. Memperbaiki hasil pendidikan dan pelatihan
2. Membawa perubahan yang lebih baik (peningkatan/pengembangan)
3. *Demand driven* (prioritas kebutuhan)
4. Partisipasi
5. Keterwakilan
6. Data driven
7. Realistis sesuai dengan hasil analisis SWOT terhadap lingkungan strategis
8. Mendasarkan pada hasil review dan evaluasi
9. Keterpaduan holistic/tersistem
10. Transparans, dan
11. Keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horisontal dengan rencana-rencana lain.

Adapun manfaat SWOT Balancescorecard dalam dunia pendidikan dan pelatihan berdasarkan 4 perspektif yakni sebagai berikut:

1. Perspektif Pelanggan
Dari kedelapan tujuan strategik yang dinilai dalam perspektif pelanggan ini. Melalui analisis SWOT, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif pelanggan pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:
 - a. Kekuatan lembaga pendidikan dan pelatihan telah berhasil menempatkan ukuran kelulusan dengan efektif.
 - b. Kelemahan lembaga pendidikan dan pelatihan belum menyediakan fasilitas yang lengkap bagi peserta pendidikan dan pelatihan dengan jumlah yang cukup.
 - c. Peluang lembaga pendidikan dan pelatihan, dengan hasil lulusan yang

diseleksi secara efektif, akan mendapat kepercayaan dari stakeholders pendidikan bahwa lembaga pendidikan dan pelatihan ini tepat untuk peningkatan kompetensi PNS.

- d. Ancaman lembaga pendidikan dan pelatihan adalah fasilitas akademik dengan jumlah yang belum cukup dapat mengganggu proses PBM.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif pelanggan Lembaga Pendidikan dan pelatihan adalah: a) mempertahankan sistem penilaian lulusan yang efektif, b) menjalin hubungan baik dengan stakeholders pendidikan, dan c) menambah fasilitas lembaga pendidikan dan pelatihan.

2. Perspektif Proses Internal

Melalui analisis SWOT, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif proses internal lembaga pendidikan dan pelatihan adalah:

- a. Kekuatan lembaga pendidikan dan pelatihan telah memiliki kualitas yang baik. Hal tersebut juga didukung oleh sistem dan fasilitas yang sesuai perkembangan teknologi.
- b. Kelemahan lembaga pendidikan dan pelatihan dalam menjamin kualitas PBM masih perlu ditingkatkan.
- c. Peluang Kualitas lembaga pendidikan dan pelatihan yang baik, dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan meningkatkan semangat peserta pendidikan dan pelatihan untuk melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan.
- d. Ancaman terkait jaminan kualitas lembaga pendidikan dan pelatihan yang belum maksimal menunjukkan bahwa program-program pembelajaran belum diimplementasikan secara maksimal dan kurang sesuai dengan kebutuhan.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif proses internal lembaga pendidikan dan pelatihan adalah: a) peningkatan jaringan, kerjasama kegiatan pembela-

jaran serta kegiatan untuk peningkatan perkembangan lembaga pendidikan dan pelatihan, b) perumusan orientasi dan kebijakan instruksional, dan c) penciptaan sistem pengembangan dan penjaminan mutu pembelajaran Kebijakan - kebijakan yang dapat dilakukan lembaga pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan strategi.

3. Perspektif Pembelajaran dan Inovasi

Melalui analisis SWOT, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif pembelajaran dan inovasi lembaga pendidikan dan pelatihan adalah:

- a. Kekuatan lembaga pendidikan dan pelatihan memiliki keterikatan dengan dengan peserta pendidikan dan pelatihan dengan baik.
- b. Kelemahan kegiatan pendidikan dan pelatihan peningkatan kualitas PNS belum berjalan secara maksimal.
- c. Peluang yakni dengan link dan match yang baik, akan mudah untuk memperoleh dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan maupun pengembangan.
- d. Ancaman bahwa untuk mencapai hasil program yang memuaskan, lembaga pendidikan dan pelatihan membutuhkan pelaksana yang berkualitas.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif pembelajaran dan inovasi lembaga pendidikan dan pelatihan adalah: a) mempertahankan link dan mach yang telah dijalin melalui program-program lembaga pendidikan dan pelatihan, b) penggalan semangat mengenai Paradigma Pedagogi Ignatian, dan c) meningkatkan kualitas pelaksana pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh.

4. Perspektif Keuangan

Melalui analisis SWOT, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif keuangan Lembaga Pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Kekuatan lembaga pendidikan dan pelatihan mampu memberikan

jaminan kesejahteraan yang baik. Hal tersebut terbukti pada tunjangan perbaikan penghasilan yang diterima dengan lancar.

- b. Kelemahan yakni jaminan kelangsungan proses pendidikan masih belum optimal.
- c. Peluang dengan jaminan kesejahteraan yang baik, maka para pelaksana pendidikan dan pelatihan memiliki motivasi untuk menjalankan tugas mendidik dan kegiatan administrasi dengan sungguh-sungguh.
- d. Ancaman terkait kelangsungan proses pendidikan yang belum optimal, menunjukkan sumber daya dan dukungan bagi penyelenggaraan pendidikan masih kurang.

Berdasarkan analisis SWOT di atas, dapat dirumuskan alternatif strategi yang mungkin dalam perspektif keuangan lembaga pendidikan dan pelatihan adalah: a) mempertahankan penjaminan kesejahteraan guru dan karyawan, dan b) merencanakan atas penggunaan dana secara lebih baik.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Balanced scorecard merupakan alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan kompetensi PNS. Berkaitan dengan penilaian pada pendidikan dan pelatihan bahwa pendekatan balanced scorecard mengukur hal penting pada indikator penyelenggaraan sekarang, pengendalian penyelenggaraan di masa yang akan datang dan urusan pembiayaan. Karakteristik pengukuran dengan pendekatan balanced scorecard yaitu mengukur kesatuan dari misi dan strategi yang secara eksplisit didesain untuk menyajikan dan mendorong hasil kinerja yang telah dicapai. Pengukuran kinerja mutu dilakukan melalui pengembangan instrumen evaluasi program pendidikan dan pelatihan berbasis BSC; pengumpulan data dan informasi sebagai proses evaluasi diri proses pendidikan dan pelatihan, pengolahan dan analisis data dilaksanakan oleh pelaksana pendidikan dan pelatihan dengan penyusunan dokumen hasil capaian mutu berbasis BSC. Perencanaan strategis peningkatan mutu dilakukan mengacu pada hasil pemetaan mutu

sebagai dasar rumusan kebijakan mutu; penentuan kondisi yang diharapkan dengan merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi lembaga; penyusunan program dan kegiatan sebagai rencana operasional Lembaga Pendidikan dan pelatihan; serta perumusan anggaran.

B. Saran

Dalam pelaksanaan pengukuran kinerja mutu melalui pengembangan evaluasi program pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan kompetensi PNS dengan mengintegrasikan SWOT Analisis dan BSC, sebaiknya dilakukan penyesuaian pada tupoksi struktural sesuai dengan perspektif dalam BSC, kemudian mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis berdasarkan pada hasil analisis lingkungan strategis (SWOT Analisis) dengan menggunakan metode yang konsisten kemudian strategi yang dihasilkan menjadi acuan dalam penentuan sasaran strategis pada BSC. Sehingga akan dihasilkan tujuan pada pencapaian pengembangan kompetensi PNS.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifudin, O. (2021). *Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi*. Banyumas: Pena Persada.
- Bairizki, A. (2021). *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Labetubun, M. A. H. (2021). *Sistem Ekonomi Indonesia*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Nasser, A. A. (2021). Sistem Penerimaan Siswa Baru Berbasis Web Dalam Meningkatkan Mutu Siswa Di Era Pandemi. *Biormatika: Jurnal Ilmiah Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 7(1), 100–109.
- Rahayu, Y. N. (2020). *Program Linier (Teori Dan Aplikasi)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Rangkuti, F. (2019). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Shavab, F. A. (2021). *Dasar Manajemen & Kewirausahaan (Sebuah Tinjauan Teori Dan Praktis)*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Silaen, N. R. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Tanjung, R. (2019). Manajemen Pelayanan Prima Dalam Meningkatkan Kepuasan Mahasiswa Terhadap Layanan Pembelajaran (Studi Kasus di STIT Rakeyan Santang Karawang). *MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(1), 234–242.
- Tanjung, R. (2021). *Apa Adanya Ataukah Ada Apanya?*
http://rahmantanjung.prajaberdaya.id/article/2021/11/apa-adanya-ataukah-ada-apanya-2304630?bima_access_status=valid
- Tanjung, R. (2021). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 291–296.
- Tilaar. (2002). *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara