

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Hamimah Sri Handayani

SMP Negeri 2 Leces, Jalan Timur SMAN 1 Leces, Kab. Probolinggo, Jawa Timur
E_mail: hamimahsrihandayani@gmail.com

Abstrak: Tujuan umum dari penyusunan artikel ini adalah untuk mengetahui cara penggunaan BSC dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 2 Leces. Penggunaan *BSC* telah digunakan pada perusahaan yang bergerak di bidang bisnis. Kemudian *BSC* digunakan pada lembaga pendidikan, sebagai bentuk akuntabilitas yang transparansi dalam dunia pendidikan. Pada SMP Negeri 2 Leces dari segi perspektif pelanggan tentang kepuasan pelayanan dan hubungan siswa dengan guru dan karyawan menunjukkan capaian yang relatif memuaskan. Untuk kualitas sarana dan prasarana pendidikan menunjukkan 66,59% dalam kondisi baik. Untuk perspektif proses internal, kualitas layanan perpustakaan termasuk dalam kategori cukup. Kualitas layanan pembelajaran menunjukkan capaian sebesar 93,25%, hal ini dipengaruhi oleh pengawasan proses pembelajaran yang belum maksimal. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adanya peningkatan mutu pendidik dengan pelatihan SUISMEC. Untuk perspektif keuangan dijelaskan bahwa dalam satu tahun anggaran dipergunakan untuk pengadaan buku siswa dan buku guru, kegiatan penilaian sekolah, belanja pegawai, belanja barang dan jasa, belanja modal.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Mutu Pendidikan

PENDAHULUAN

Penggunaan *Balanced Scorecard* (*BSC*) selama ini telah banyak digunakan pada berbagai perusahaan atau organisasi bisnis untuk mengukur kinerja organisasinya. Kemudian penggunaan *BSC* mulai merambah pada organisasi yang menyediakan jasa pelayanan masyarakat atau publik. (R.H.N, 2003) *BSC* juga banyak digunakan dalam manajemen perusahaan dalam rangka meningkatkan daya saing dan mengukur kinerja perusahaan, salah satunya seperti yang diterapkan pada BULOG perusahaan umum negara yang

bekerja di bidang pangan (Suswono, Sawit, & Arifin, 2010).

Penelitian dengan pendekatan *BSC* ini mempunyai tujuan dalam mendeskripsikan penilaian kinerja yang ada pada instansi sekolah. Melalui penelitian telah dibuktikan bahwa dengan pendekatan *BSC* tersebut, ternyata kinerja sekolah secara umum sangat baik. Sehingga *BSC* dapat menjadi salah satu alat ukur untuk menilai kinerja sekolah (Gunanta, 2012).

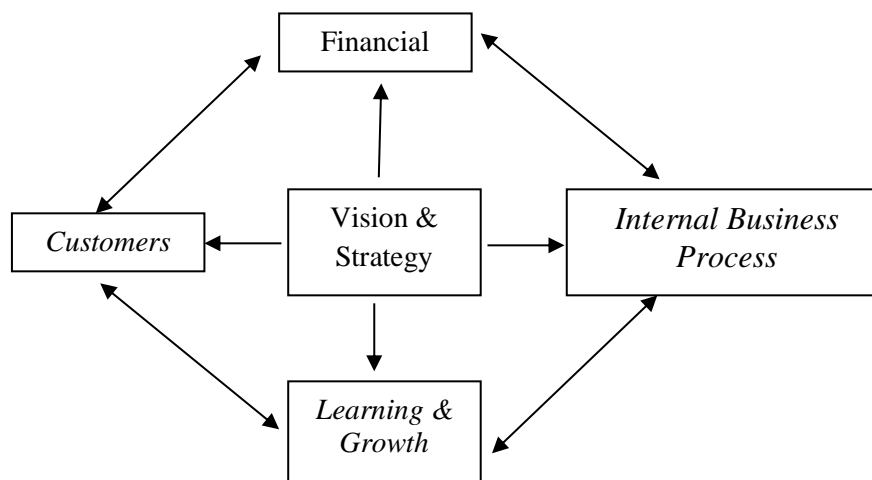
Konsep *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1996) dalam Imelda, *BSC* mampu menterjemahkan visi dan strategi dari organisasi menjadi suatu perangkat aturan sebagai kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem majamenen strategis (R.H.N, 2003). Selanjutnya Malina dan Seto, 2004 dalam Imelda, *BSC* akan diperlukan untuk menjadi alat komunikasi untuk menghubungkan antara rencana-rencana strategis

organisasi dengan semua anggotanya (R.H.N, 2003) .

Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategis

Untuk menggambarkan *BSC* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan antara visi, strategi dan semua perspektif secara berimbang maka dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini:



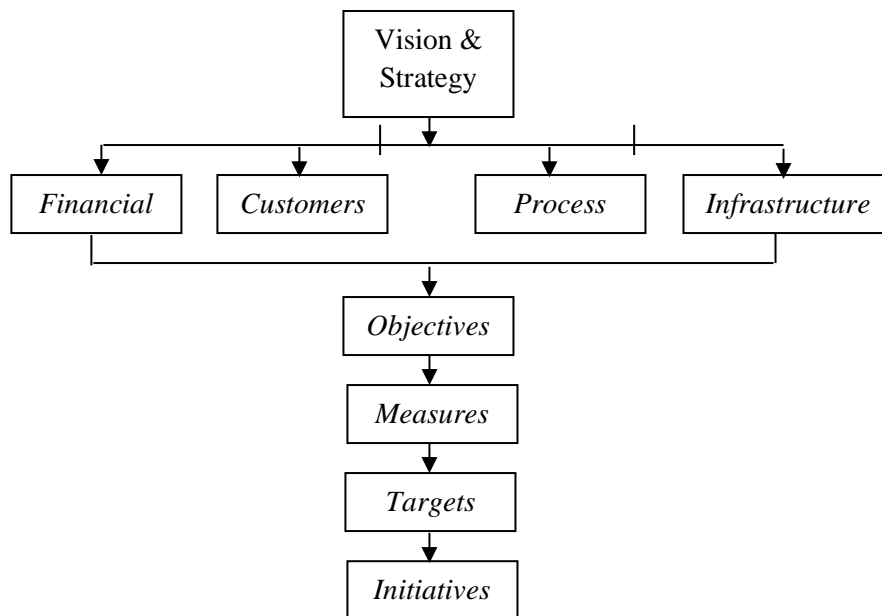
(Sumber: Rohm, 2003)(R.H.N, 2003)

Gambar 1. *Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System*

Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Visi dan strategi organisasi akan diterjemahkan ke dalam 4 perspektif yang dinyatakan dalam bentuk tujuan (*goal*) yang akan dicapai oleh organisasi.

Kemudian ditetapkan ukuran (*measure*) dari tujuan tersebut serta target yang akan dicapai pada masa mendatang. Proses menterjemahkan visi dan strategi organisasi dapat dilihat pada gambar 2.



(Sumber: Hansen dan Moven, 2003)(R.H.N, 2003)

Gambar 2. Strategy-Translation Process

Perspektif Finansial

Tahapan bisnis dalam kinerja keuangan dapat dilihat dari bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*). *Growth* ada pada tahap awal dari bisnis, *sustain* tahap dimana bisnis mampu bertahan dengan kondisi pasar, *harvest* yaitu dalam bisnis sudah mulai menuai hasil dari investasinya (Wirawan & Achmadi, 2018).

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan (*customer*) berhubungan dengan bagaimana strategi yang diterapkan dalam melayani konsumen, sehingga tercipta nuansa adanya kepuasan atas pelayanan yang telah diberikan. Secara otomatis hal ini

akan menjadi daya tarik tersendiri yang akan menjadi motivasi konsumen untuk tetap menjalin komunikasi dengan baik. Pelayanan yang baik dan menyenangkan akan berdampak pada adanya loyalitas konsumen terhadap perusahaan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

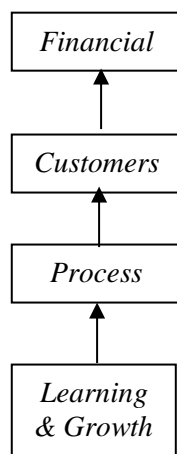
Dalam proses ini diperlukan adanya ketepatan waktu dan cara yang efisien untuk menyampaikan produk kepada pelanggan. Ketiga pelayanan purna jual yaitu adanya proses evaluasi pasca penjualan untuk mengetahui metode pemasaran yang tepat agar dapat meningkatkan omzet penjualan produk, diperlukan adanya jaminan garansi,

penggantian terhadap produk yang rusak, dan menampung aspirasi dari pelanggan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Karyawan merupakan unsur yang sangat penting dalam perusahaan, tingkat

kenyamanan dan kepuasan dari karyawan juga menjadi faktor pendukung dalam proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dalam menghadapi permasalahan yang muncul serta untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan secara maksimal.



(Sumber: Averson, 2003)(R.H.N, 2003)

Gambar 3. *Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di SMPN 2 Leces yang berada di Jl. Raya Timur SMAN 1 Leces kode pos 67273 desa Malasan Kulon Kecamatan Probolinggo Jawa Timur. Waktu pelaksanaan penelitian pada semester ganjil tahun pelajaran 2019-2020. Menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif untuk mengetahui pelaksanaan *Balance Scorecard* dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di SMPN 2 Leces.

Jenis penelitian deskriptif kualitatif ini dengan memberikan ulasan dari data yang diperoleh sehingga menjadi jelas dan bermakna. Langkah-langkah diantaranya adalah reduksi data, penyajian data dengan bagan-bagan dan teks yang kemudian diambil kesimpulan.

Dalam penelitian ini menggunakan data yang didapatkan dari pemberian angket kepada siswa dan data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian. Biasanya ini disebut dengan data primer

atau disebut juga dengan data asli, diantaranya diperoleh dari arsip Tata Usaha, data perpustakaan, informasi atau wawancara dengan waka kurikulum, pegawai perpustakaan, operator pelaporan dana BOS yang ada pada tahun pelajaran 2019/2020 di SMPN 2 Lces.

***Balanced Scorecard* pada SMP Negeri 2 Leces**

SMP Negeri 2 Leces yang berada di Jalan Raya Timur SMAN 1 Leces kode pos 67273 desa Malasan Kulon Kecamatan Probolinggo Jawa Timur ini berdiri pada tanggal 5 Mei tahun 1992 berdasarkan keputusan nomor 0216/0/1992 dengan Nomor Statistik Sekolah atau Nomor Data Sekolah 201.052.003.082 Website/E-mail: smpnegerilecesii@yahoo.co.id, telp. 085234991248. dengan akreditasi A.

Visi SMP Negeri 2 Leces adalah “Terwujudnya Siswa SMP Negeri 2 Leces Yang Berakhlaqulkarimah, Terdidik, Terampil Berdasarkan Imtaq, Berwawasan Budaya Bangsa Serta Peduli Lingkungan.” Untuk mencapai visi tersebut, SMP Negeri 2 Leces mengembangkan misi sebagai berikut: 1) Membentuk manusia taat kepada Tuhan Yang Maha Esa, 2) Menjadikan pendidikan yang bermutu, 3) Mewujudkan peserta didik cerdas, kreatif dan

berprestasi, 4) Membentuk manusia yang bertanggungjawab kepada bangsa dan negara, menghargai budaya bangsa, serta peduli terhadap lingkungan, 5) Mengembangkan sumber daya secara optimal dalam rangka mempersiapkan skill peserta didik di masa depan.

Pada semester pertama tahun pelajaran 2019-2020 ini mempunyai tenaga pendidik sejumlah 14 pegawai negeri sipil, 3 guru tidak tetap, staf tata usaha 3 pegawai negeri sipil dan 7 pegawai tidak tetap. Jumlah rombongan belajar (rombel) sebanyak 12 rombel dengan rincian; kelas VII terdapat 4 rombel, kelas VIII terdapat 4 rombel, dan kelas IX terdapat 4 rombel. Jumlah siswa kelas VII total 108 siswa (70 laki-laki dan 38 perempuan), jumlah siswa kelas VIII total 107 siswa (58 laki-laki dan 49 perempuan), jumlah siswa kelas IX total 119 siswa (72 laki-laki dan 47 perempuan), jumlah total kelas VII, VIII dan IX adalah 334 siswa.

Kinerja 4 Persektif

Perspektif Keuangan

Pada SMP Negeri 2 Leces mendapatkan dana untuk operasional kegiatan sekolah dari dana bantuan operasional sekolah (BOS) sejumlah Rp. 1.000.000,00 untuk setiap siswa dalam

satu tahun. Dengan sistem pencairan 20% untuk triwulan pertama, ketiga dan keempat, serta 40% untuk pencairan triwulan kedua. Dalam satu tahun anggaran dipergunakan untuk pengadaan buku siswa dan buku guru, kegiatan penilaian sekolah berupa penilaian tengah semester, penilaian akhir semester, dan penilaian akhir tahun, belanja pegawai (honorarium GTT dan PTT), belanja barang dan jasa (alat tulis kantor) belanja modal (pengembangan sarana dan prasarana, alat dan peraga pembelajaran). Pelaporan penggunaan dana BOS dilakukan secara periodik yang menunjukkan kinerja baik.

Kinerja Perspektif Pelanggan

Di SMP Negeri 2 Leces, terdapat beberapa pelayanan pada siswa diantaranya adalah: 1) Layanan beribadah, bentuk pelayanan ini

diberikan kepada siswa sebagai bentuk Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) diantaranya berupa pembiasaan shalat dhuha dan shalat dhuhur berjamaah, khotmil Qur'an dan istighosah dilaksanakan dengan berjenjang, artinya pelaksanaannya dengan bergantian. 2) Layanan pembelajaran, siswa memperoleh pembelajaran dengan pengajar yang sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Tetapi dalam beberapa mata pelajaran diantaranya seperti muatan lokal belum mendapatkan pengajar yang sesuai dengan mata pelajaran muatan lokal tersebut. 3) Layanan administrasi, berupa layanan yang diberikan oleh staf tata administrasi kepada siswa.

Pendapat siswa tentang kepuasan pelayanan yang telah diterima dari sekolah dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Kepuasan Pelayanan

No.	Aspek Layanan	Tingkat Kepuasan			
		Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas
1.	Layanan Beribadah	5%	73%	12%	10%
2.	Layanan Pembelajaran	12%	67%	15%	6%
3.	Layanan Administrasi	30%	46%	18%	6%
	Rerata	15,67%	62%	15%	7,33%

Sumber: Angket pada siswa kelas IX

Tabel 1 di atas disusun berdasarkan data angket yang diberikan pada 119 siswa (72 laki-laki dan 47 perempuan) kelas IX. Siswa kelas IX dipilih sebagai subyek penelitian karena telah menerima berbagai layanan dari sekolah selama 5 semester. Sehingga persepsi siswa kelas IX terhadap layanan di sekolah lebih signifikan dibanding siswa dari kelas VII dan VIII.

Pendapat siswa tentang kepuasan layanan beribadah di sekolah dalam rentang sangat puas hingga cukup puas sebanyak 90%. Sedangkan yang kurang puas sebesar 10%, disebabkan oleh tempat berwudlu yang sangat terbatas untuk menampung jumlah siswa sebanyak 119 orang.

Untuk layanan pembelajaran, tingkat kepuasaan siswa dalam rentang sangat puas hingga cukup puas mencapai 94%. Sedangkan yang kurang puas hanya 6%, hal ini disebabkan adanya guru yang

kurang optimal dalam memberikan layanan pembelajaran karena tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.

Layanan administrasi mendapatkan tingkat kepuasan sebanyak 94% (sangat puas – cukup puas). Sebanyak 6% siswa merasa kurang puas karena staf tata administrasi tidak berada di tempat saat siswa membutuhkan layanan, atau perlengkapan untuk pemenuhan layanan administrasi kurang memadai.

Secara keseluruhan kinerja layanan di atas mencapai 92,67% untuk tingkat kepuasan sangat puas hingga cukup puas. Sisanya sebesar 7,33% masih menunjukkan kurang puas pada kinerja layanan.

Hubungan siswa dengan guru dan karyawan diukur melalui angket tertutup pada siswa kelas IX. Hasil dari angket tersebut dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Hubungan Siswa dengan Guru/Kepsek dan Karyawan

No.	Aspek Hubungan	Kondisi Hubungan			
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik
1.	Hubungan siswa dengan kepala sekolah	7%	71%	11%	11%
2.	Hubungan siswa dengan guru	35%	47%	11%	7%
3.	Hubungan siswa dengan karyawan	24%	66%	7%	3%
	Rerata	22%	61,33%	9,67%	7%

Sumber: Angket pada siswa kelas IX

Berdasarkan hasil angket tersebut, maka sebanyak 89% siswa memiliki hubungan yang sangat baik hingga cukup baik dengan kepala sekolah. Sebesar 11% mengalami hubungan yang kurang baik dengan kepala sekolah. Hubungan kurang baik tersebut dialami oleh siswa yang sering terlambat masuk sekolah dan mendapat peringatan dari kepala sekolah.

Hubungan siswa dengan guru menunjukkan capaian yang positif, sebanyak 93% siswa menyatakan sangat baik hingga cukup baik. Terdapat 7% siswa yang menyatakan kurang baik dalam berhubungan dengan guru. Hal tersebut dikarenakan siswa sering melanggar peraturan sekolah, terlambat mengumpulkan tugas atau tidak membawa perlengkapan belajar sehingga mendapat teguran dari guru.

Adapun hubungan siswa dengan karyawan mencapai 97% dalam rentang sangat baik hingga cukup baik. Ada sekira 3% siswa yang menunjukkan hubungan yang kurang baik dengan karyawan, terutama bagi siswa yang pernah mendapat layanan yang kurang ramah dari karyawan atau siswa mendapat teguran karena kurang sopan.

Secara keseluruhan hubungan siswa dengan guru/kepsek dan karyawan di atas mencapai 93% untuk kondisi hubungan sangat baik hingga cukup baik. Sisanya sebesar 7% masih menunjukkan kurang baik terutama pada hubungan antara siswa dengan karyawan.

Data keadaan sarana sekolah SMP Negeri 2 Leces dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. Data Keadaan Sarana Sekolah

No.	Sarana/Prasarana	Satuan	Jumlah	Kondisi			
				Baik	Sedang	Rusak Ringan	Rusak Berat
1.	Gedung	Ruang	16	12	1	2	1
2.	Mebeler	Unit	601	571	12	16	2
3.	Buku	Eks	7.821	4.759	1.144	348	714
4.	Alat Olahraga	Unit/Set	103	86	4	0	23
5.	Alat Kesenian	Unit/Set	19	19	0	0	0
6.	Alat Lab. IPA	Unit/Set	757	757	0	0	0
Jumlah			9.317	6.204	1.161	366	740
Persentase			100%	66,59%	12,46%	3,93%	7,94%

Sumber: Arsip SMP Negeri 2 Leces

Berdasarkan tabel 3 di atas, maka kinerja perspektif pelanggan dalam hal kualitas sarana dan prasarana pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut.

Di antara 12 ruang kelas, 2 ruang dalam kondisi rusak ringan, 1 ruang dalam kondisi rusak berat. Sedangkan ruang lainnya dalam kondisi baik.

Sebanyak 571 mebeler dalam kondisi baik. Mebeler yang dalam kondisi sedang adalah kursi siswa (9 unit), almari besi (1 unit), dan almari kayu (2 unit). Terdapat 16 mebeler dalam kondisi rusak ringan yakni kursi siswa. Sedangkan 2 almari besi dalam kondisi rusak berat.

Buku sebagai sarana pembelajaran berjumlah 7.821 eksemplar dalam kondisi baik (4.759 eks), sedang (1.144 eks), rusak ringan (348 eks), dan rusak berat (714 eks).

Terdapat sarana alat olahraga yang berjumlah 103 unit/set dalam kondisi baik (86 unit/set), sedang (4

unit/set), dan rusak berat (23 unit/set). Kondisi alat kesenian (19 unit/set) dan alat lab. IPA (757 unit/set) secara keseluruhan baik.

Perspektif Proses Internal

Pada SMP Negeri 2 Leces, pelayanan perpustakaan belum maksimal dan masih dalam proses penyusunan program kegiatan perpustakaan. Di SMP Negeri 2 Leces ini alokasi 20% tersebut untuk tahun ini digunakan untuk memenuhi kebutuhan buku siswa kelas IX dan buku guru, karena kelas IX baru melaksanakan pembelajaran Kurikulum 2013. Dengan alokasi 20% tersebut terpenuhi 1877 buku siswa untuk kelas IX dan buku guru. Kualitas layanan perpustakaan dapat diukur melalui beberapa indikator seperti tampak pada tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4. Kualitas Layanan Perpustakaan

No.	Komponen	Jumlah Indikator Kunci	Bobot	Hasil
1	Koleksi	20	20	14
2	Sarana dan Prasarana	27	15	10
3	Pelayanan Perpustakaan	14	25	23
4	Tenaga Perpustakaan	9	20	9,3
5	Penyelenggaraan dan Pengelolaan	9	15	11
6A.	Komponen Penguat	5	5	4,2
	Jumlah	84	100	72

Sumber: Data diolah sesuai instrumen akreditasi perpustakaan

Berdasarkan data pada tabel 4 di atas maka dapat dijabarkan bahwa dari 84 indikator dan bobot skor maksimal adalah 100, diperoleh hasil skor 72 atau kategori cukup. Sehingga sesuai instrumen akreditasi perpustakaan, maka kualitas layanan perpustakaan di

SMP Negeri 2 Leces termasuk dalam kategori cukup.

Kualitas layanan tata usaha sebagai salah satu dari perspektif proses internal diukur melalui beberapa komponen seperti tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5. Kualitas Layanan Tata Usaha

No.	Komponen	Keterlaksanaan
1	Persuratan	100%
2	Kearsipan	95%
3	Kepegawaian	98%
4	Pendataan	90%
5	Keuangan	95%
6	Sarana dan Prasarana	97%
7	Layanan Kesiswaan	98%
8	Layanan Keamanan dan Kebersihan	90%
	Rerata	95,37%

Sumber: Data diolah sesuai komponen Permendikbud No. 9 Tahun 2019

Berdasarkan tabel 5 di atas maka dapat dijelaskan bahwa dari 8 komponen dalam layanan tata usaha dapat dicapai rerata keterlaksanaan sebesar 95,37%. Hal tersebut menandakan bahwa layanan tata usaha hampir mendekati angka tertinggi 100%. Beberapa kendala yang masih ada dalam layanan tata usaha tersebut adalah pada komponen pendataan dan keamanan-kebersihan. Komponen pendataan masih terkendala pada kelengkapan data yang diperlukan

dalam pendataan. Sedangkan komponen layanan keamanan dan kebersihan masih terkendala pada pembagian tugas dan area kebersihan yang masih sering terjadi miskomunikasi antar petugas kebersihan di sekolah. Perspektif proses internal yang ketiga adalah kualitas layanan pembelajaran. Kualitas layanan pembelajaran diukur sesuai dengan Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses (M. RI, 2016).

Kualitas layanan pembelajaran diukur dari keterlaksanaan beberapa komponen, dapat dilihat pada tabel 6 di bawah ini

Tabel 6. Kualitas Layanan Pembelajaran

No.	Komponen	Keterlaksanaan
1	Perencanaan proses pembelajaran	95%
2	Pelaksanaan proses pembelajaran	98%
3	Penilaian hasil pembelajaran	100%
4	Pengawasan proses pembelajaran	80%
	Rerata	93,25%

Sumber: Data diolah sesuai komponen Permendikbud No. 22 Tahun 2016

Kualitas layanan pembelajaran menunjukkan capaian sebesar 93,25% berdasarkan hasil pada tabel 6 di atas. Permasalahan yang terjadi pada komponen pengawasan proses pembelajaran yakni pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk observasi atau monitoring belum maksimal. Kepala sekolah sering terkendala jadwal monitoring yang berbenturan dengan kegiatan kedinasan.

Perspektif Inovasi

Pada SMP Negeri 2 Leces dalam peningkatan mutu pendidik diantaranya adanya pelaksanaan pelatihan untuk guru yaitu pelatihan SUI SMEC yaitu aplikasi pembelajaran dengan animasi bekerjasama dengan dinas pendidikan. Adanya peningkatan kemampuan perwakilan sekolah yaitu kepala sekolah,

operator dan beberapa guru melakukan pembelajaran berbasis IT, pemanfaatan IT dalam pengembangan media pembelajaran yang dilaksanakan di beberapa sekolah secara bergantian, seperti di SMPN 3 Gading, SMPN 1 Pajarakan, bekerjasama dengan SETI Indonesia yaitu program pembelajaran berbasis multimedia. Penyusunan kegiatan workshop penyusunan soal HOTS dengan bimbingan dari pengawas mata pelajaran, workshop penyusunan alat peraga oleh P4TK (Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan). Pemakaian sarana LCD dalam proses pembelajaran dapat membantu siswa dalam menguasai materi yang diberikan.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *BSC* dapat digunakan pada lembaga pendidikan. Kinerja pada lembaga pendidikan akan diukur secara tepat melalui empat perspektif yang ada dalam *BSC*. Hasil dari penggunaan *BSC* dapat digunakan untuk merumuskan berbagai kebijakan pada lembaga pendidikan. Kebijakan yang diambil berdasarkan hasil pengukuran yang menggunakan *BSC* akan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Hasil penelitian pada SMP Negeri 2 Leces dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran perspektif pelanggan menyatakan pendapat siswa tentang kepuasan pelayanan menunjukkan tingkat kepuasan sangat puas hingga cukup puas dalam persentase yang sangat tinggi. Hubungan siswa dengan guru dan karyawan menunjukkan capaian yang relatif memuaskan. Sedangkan untuk kualitas sarana dan prasarana pendidikan menunjukkan minimal dua pertiga sarana dan prasarana dalam kondisi baik.

DAFTAR RUJUKAN:

- Gunanta, R. (2012). Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada Institusi Sekolah. *Fakultas Ekonomi, Universitas Widyatama*, pp. 275-284. Retrieved from <http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/2316>
- Mendikbud. (2019). Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. *Permendikbud No 6 Tahun 2019*.
- R.H.N, I. (2003). IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD PADA ORGANISASI PUBLIK. *Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra* <Http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>, pp. 106-122.
- RI, M. (2016). Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- RI, P. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003*. <https://doi.org/10.16309/j.cnki.isn.1007-1776.2003.03.004>
- Suswono, A. D., Sawit, M. H., & Arifin, B. (2010). Strategi Peningkatan Daya Saing BULOG Melalui Pendekatan Balanced Scorecard. *PANGAN*, pp. 95-118.
- Wirawan, A. R., & Achmadi, F. (2018). Desain Aplikasi Balance Scorecard Untuk Sistem Informasi Manajemen Sebagai Competitive Strategy. *Centive -Institut Teknologi Telkom Purwokerto*, 378-383.