

Identifikasi *Critical Success Factor* di Sekolah XYZ Perspektif *Balanced scorecard* dengan Pembobotan *Analytic Hierarchy Process*

Haryanti

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
nuella.yant286@gmail.com

Andrianto Widjaja*

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat, Indonesia
and_widjaja@yahoo.com

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *critical success factor* sekolah yang mempengaruhi penyelenggaraan layanan pendidikan guna memenangkan persaingan penerimaan siswa baru. Jenis penelitian ini kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan kategori *purposive sampling* melalui pendekatan *judgment sampling*. Data yang digunakan adalah data kualitatif (data primer & sekunder). Penelitian ini mengintegrasikan dua metode analisis, yaitu *five force Porter's* untuk menganalisis industri pendidikan formal dan metode AHP model *paired comparison* untuk menentukan bobot prioritas CSF. Hasil analisis mendapatkan 16 *critical success factor* sekolah, yang kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* dan dilakukan pembobotan dengan metode AHP model *paired comparison* untuk mendapatkan CSF prioritas. Hasil analisis menyimpulkan bahwa kelancaran arus kas, keamanan dan kenyamanan sekolah, kualitas layanan pembelajaran, dan kualitas guru merupakan faktor kritis yang perlu menjadi perhatian sekolah. Sedangkan pada perspektif BSC, *customer* menjadi perspektif prioritas sekolah. Penelitian berikutnya perlu dilakukan pembahasan mengenai seberapa signifikan korelasi penentuan CSF dengan perspektif BSC dalam keberhasilan implementasi strategi bersaing, menguji kembali *paired comparison* CSF dengan menggunakan aplikasi *expert choice*.

Kata Kunci:

Balanced scorecard; Critical Success Factor; Pendidikan; Paired Comparison; Sekolah

ABSTRACT

This research aims to analyze school critical success factors that influence the provision of educational services to win the competition in admitting new students. This type of research is qualitative with a descriptive approach. The sampling technique uses nonprobability sampling with a purposive sampling category using a judgment sampling approach. The data used is qualitative in the form of primary and secondary data. This research integrates two analytical methods, namely Porter's five forces, used to analyze the formal education industry, and the AHP paired comparison model method to determine CSF priority weights. The formal education industry analysis results obtained 16 school critical success factors, which were then grouped into four balanced scorecard perspectives and weighted using the AHP paired comparison model to obtain priority CSFs. The analysis results conclude that smooth cash flow, school security, comfort, quality of learning services, and quality of teachers are critical factors that schools must pay attention to in winning competition in the formal education industry. Meanwhile, from the BSC perspective, customers are the school's priority. Future research needs to discuss the significant correlation between CSF determination and the BSC perspective in the successful implementation of competitive strategies, retesting the CSF paired comparison using the expert choice application.

Keywords:

Balanced scorecard, Critical Success Factor, Education, Paired Comparison, School

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu hal terpenting yang menjadi bagian dari kehidupan manusia. Pentingnya pendidikan di Indonesia semakin disadari oleh pemerintah dengan dikeluarkannya Permendikbud Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2016 tentang Program Indonesia Pintar (PIP), pasal 2 yang menyebutkan bahwa PIP bertujuan untuk memberikan kesempatan anak usia 6 sampai 21 tahun untuk memperoleh pendidikan sampai tamat satuan pendidikan menengah guna mendukung penyelenggaraan pendidikan wajib 12 (dua belas) tahun. Hal ini membuka peluang untuk Dinas Pendidikan dan juga Yayasan yang bergerak di industri pendidikan formal menambah sekolah-sekolah formal guna mendukung program pemerintah tersebut.

Seperti dilansir dari data pokok pendidikan (Dapodik) Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, pada tahun 2019 sampai tahun 2022 jumlah sekolah khususnya jenjang SMA dan SMK di Indonesia mengalami penambahan. Dengan kondisi tersebut sudah bisa dipastikan bahwa SMA menghadapi persaingan yang tinggi antar sesama SMA juga dengan SMK. Pertumbuhan jumlah SMA dan SMK di Indonesia pada rentang tahun 2019 sampai 2022 seperti disajikan pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Jumlah SMA-SMK di Indonesia tahun 2019-2022

Tahun Pelajaran - Semester	SMA			SMK			Jumlah SMA+SMK
	N	S	N+S	N	S	N+S	
19/20 – Ganjil	6877	7063	13940	3622	10690	14312	28252
19/20 – Genap	6888	7007	13895	3622	10582	14204	28099
20/21 – Ganjil	6905	7074	13979	3646	10657	14303	28282
20/21 – Genap	6923	7145	14068	3664	10692	14356	28424
21/22 – Ganjil	6964	7165	14129	3684	10667	14351	28480
21/22 – Genap	6979	7257	14326	3693	10698	14391	28627

Sumber: Data Pokok Pendidikan (2023)

Era revolusi industri 4.0 memberikan perspektif yang berbeda terhadap pendidikan. Perubahan perspektif tidak cukup pada ragam pendidikannya saja, melainkan jauh lebih mendasar yaitu perubahan perspektif terhadap konsep pendidikan itu sendiri. Konsep kerja, struktur kerja dan keterampilan yang dibutuhkan dunia kerja tentu saja akan berubah di era revolusi industri 4.0, sehingga perkembangan dunia pendidikan Indonesia mau tidak mau harus mampu menyesuaikan dengan tuntutan industri dan dunia kerja. Lembaga pendidikan harus mampu menyiapkan lulusannya memiliki kompetensi bekerja pada pekerjaan-pekerjaan baru yang akan muncul ke depannya, memecahkan permasalahan yang belum muncul, serta menghadapi perkembangan teknologi yang belum ditemukan saat ini.

Melihat sekolah-sekolah yang semakin berkembang, dan juga tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan di masa revolusi 4.0 tentu saja sekolah-sekolah berupaya untuk meningkatkan kompetensi dan pelayanannya demi menjamin mutu pendidikan yang diberikan. Hal ini tentu saja menjadi persaingan bagi Lembaga pendidikan khususnya sekolah. Persaingan antar sekolah saat ini menjadi sangat sengit. Sebagai penyedia layanan pendidikan, sekolah harus berupaya mencari cara yang tepat

untuk meningkatkan kualitas pendidikan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan terutama siswa.

Sekolah XYZ yang terletak di DKI Jakarta merupakan salah satu sekolah yang turut dalam kompetisi di industri pendidikan formal. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perolehan jumlah siswa baru di sekolah XYZ terus mengalami penurunan dalam kurun waktu tujuh tahun terakhir dan tidak memenuhi target seperti ditunjukkan pada **Gambar 1**.



Gambar 1. Data PSB Sekolah XYZ Tahun 2016 – 2023
Sumber: Data Statistik Siswa Sekolah XYZ Tahun 2016 – 2023

Kondisi penerimaan siswa baru yang semakin menurun mengakibatkan jumlah pendapatan/penerimaan uang sekolah yang merupakan sumber biaya operasional sekolah juga ikut turun. Adanya dampak pandemi Covid-19 mengakibatkan kenaikan tunggakan uang sekolah dan meningkatnya jumlah siswa yang mengajukan keringanan biaya pendidikan, sementara di satu sisi sekolah tetap harus berjalan meski dengan pembelajaran jarak jauh. Dengan tetap berlangsungnya aktivitas belajar mengajar, maka sekolah tetap harus membayarkan gaji pendidik dan tenaga kependidikan, melakukan perawatan sarana prasarana sekolah, juga tetap memfasilitasi pengembangan tenaga pendidik dengan pelatihan-pelatihan yang menunjang pembelajaran jarak jauh secara berkualitas dan bermakna. Hal ini menjadikan sekolah dalam kondisi keuangan yang tidak seimbang karena jumlah tunggakan uang sekolah semakin tinggi sementara biaya operasional yang harus dikeluarkan sekolah tetap sama, tentu hal ini menjadikan kondisi keuangan sekolah menjadi tidak seimbang. Pada situasi seperti ini, sekolah juga harus menghadapi persaingan dengan sekolah-sekolah swasta yang biaya pendidikannya lebih terjangkau dan sekolah negeri yang gratis biaya pendidikan.

Berdasarkan pada hal tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor kritis (CSF) yang dapat mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan layanan pendidikan di sekolah XYZ guna meningkatkan kualitas layanan, sistem pengelolaan dan pengendalian biaya operasional pendidikan, dan memenangkan persaingan di antara para pesaingnya.

Critical success factor (CSF) adalah kawasan aktivitas perusahaan yang sangat eksplisit dan teruji. *Critical success factors* (CSFs) dapat digunakan untuk menuntun organisasi dalam mengembangkan rencana strategis, menetapkan pedoman operasional perusahaan, mengidentifikasi isu-isu kritis terkait dengan keterlibatan implementasi rencana strategis dan dapat digunakan oleh manajer dan organisasi untuk membantu mencapai kinerja maksimal (Laosethakul dalam Amalina, Purwanto & Permatasari, 2023). CSF juga dipahami sebagai cara yang dipakai untuk mengukur efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Memahami faktor-faktor kunci yang menentukan pilihan konsumen dan memasukkannya ke dalam sistem bisnis, diharapkan daya saing bisnis akan meningkat, karena strategi yang diterapkan akan diarahkan langsung pada bottom line dimana konsumen mengambil keputusan pembelian (Said, 2014).

Menurut Rockart (1979), bagi perusahaan mana pun, faktor penentu keberhasilan adalah terbatasnya jumlah bidang yang hasilnya, jika memuaskan, akan menjamin keberhasilan dalam hal efisiensi kompetitif. Ini adalah beberapa area utama di mana “segala sesuatunya harus berjalan dengan baik” agar bisnis dapat berkembang. Jika hasil di bidang-bidang ini tidak mencukupi, maka upaya organisasi selama periode ini akan kurang dari yang diharapkan. Oleh karena itu, faktor penentu keberhasilan adalah area operasi yang harus mendapat perhatian rutin dan cermat dari manajemen. Kondisi kinerja di setiap bidang harus terus diukur dan informasi ini harus tersedia. Untuk itu pimpinan sekolah XYZ seharusnya mulai sungguh-sungguh menggali CSF di sekolah untuk mencapai keberhasilan dalam menjaga kualitas sekolah dan mengendalikan biaya operasional sekolah. CSF seharusnya menjadi fokus perhatian seluruh *stakeholder* dalam menyusun rencana strategi sekolah dalam menghadapi persaingan di industri pendidikan. Teknis analisis CSF digunakan untuk menyediakan fokus utama unit kerja sekolah terhadap fungsinya dalam pencapaian tujuan dan strategi sekolah yang sudah disusun. CSF terdiri dari seperangkat kriteria yang berfungsi sebagai pedoman untuk menentukan faktor kritis yang perlu menjadi perhatian organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Holotiuk & Beimborn dalam Holotiuk (2017), dapat dikatakan bahwa CSF untuk implementasi bisnis digital memiliki dimensi: 1) *Sales and customer experience*, yaitu berfokus pada integrasi antara *channel physical* dan *online* atau digital. Pengalaman pelanggan yang konsisten pada semua *channel* dengan adanya integrasi menentukan kesuksesan bisnis digital, 2) Organisasi perusahaan, yang mana harus dapat merespon permintaan pelanggan sambil menyeimbangkan hambatan internal. Organisasi berfokus untuk mengalokasikan sumber daya yang mengharuskan perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan, 3) *Culture and leadership*, berfokus dalam menciptakan dan mengembangkan pola pikir digital dimana nilai-nilai perusahaan mendukung teknologi-teknologi serta inovasi terbaru, 4) *Foresight and vision*, yaitu membangun visi yang jelas akan kebutuhan dan langkah-langkah pencapaiannya untuk transformasi digital, 5) *Operations*, berfokus untuk membuat proses *data-driven* dan digital untuk pengotomasiannya dalam proses bisnis untuk meningkatkan kecepatan dan efisiensi, 6) *Partners*, yaitu memanfaatkan *network effects*

dengan adanya peningkatan kerjasama dengan mitra bisnis. Perusahaan akan dapat berkolaborasi dengan mitra eksternal yang akan mendukung inovasi, 7) *Data and IT*, berfokus pada penggunaan data dan informasi sebagai sumber utama dalam pengambilan keputusan. Data merupakan keunggulan kompetitif karena informasi merupakan inti dari bisnis digital, dan 8) *Capabilities and HR Competencies*, untuk penerapan bisnis digital yang sukses, perusahaan harus memiliki karyawan dengan keterampilan digital yang dibutuhkan, tidak hanya keterampilan teknis teknologi informasi tetapi juga keterampilan non teknologi informasi, seperti visi, kolaborasi, dan manajemen perubahan organisasi.

Ada beberapa pendapat tentang kriteria CSF, di antaranya menurut Zawawia *et al.* (2011) meliputi *leadership, culture, roles, dan responsibilities*. Nugroho, Santoso, dan Nugroho berpendapat yang menjadi kriteria dalam menentukan faktor kritis meliputi beberapa *capability*, yaitu *learning, development, support, evaluation, dan organization capability*. Sedangkan menurut Yang & Hwang (2011) meliputi *internet environment, customer, learning and growth, internal business process*. Kriteria penelitian oleh Yang & Hwang (2011) ini merujuk kepada *balanced scorecard*, dengan perbedaan terletak pada *internet environment*. Kaplan & Norton (2000) menjelaskan bahwa aplikasi BSC memiliki pengaruh terhadap tercapainya tujuan perusahaan, BSC dapat mewujudkan perbaikan dan perubahan strategis dalam tata kelola perusahaan.

Sistem manajemen yang belum tertata membuat banyak aktivitas perusahaan berjalan dengan tidak terkontrol. CSF akan membantu perusahaan memperbaiki dan meningkatkan kinerja area kritis dalam operasi perusahaan. Dalam beberapa penelitian sebelumnya terkait analisis CSF di industri pendidikan sejauh ini baru berfokus kepada permasalahan fungsional spesifik seperti layanan *e-learning* (Hasan *et al.*, 2022; Nugroho *et al.*, 2015), kualitas pengajar (Safitri *et al.*, 2020) sehingga dirasa perlu dilakukan analisis CSF ke arah permasalahan yang strategik guna memenangkan persaingan di antara para kompetitornya.

METODE RISET

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif berupa data primer dan data sekunder. Data primer berupa data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti melalui wawancara langsung dengan pengurus yayasan dan pengurus sekolah bidang pendidikan, serta melakukan *paired comparison* untuk memberikan bobot CSF menggunakan metode AHP yang dilakukan bersama dengan responden dari bagian keuangan dan tim operasional sekolah yang terdiri dari wakil kepala sekolah dan tiga orang perwakilan guru. Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui kajian literatur dan artikel terkait topik penelitian. Teknik yang digunakan dalam mengambil sampel pada penelitian ini adalah dengan

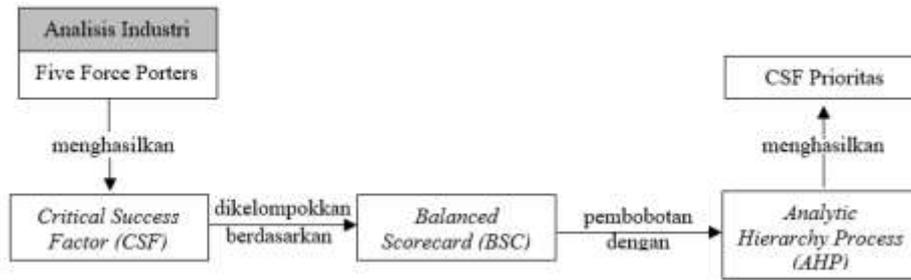
nonprobability sampling dengan kategori *purposive sampling* melalui pendekatan *judgment sampling*. Adapun yang menjadi objek penelitian adalah sekolah XYZ.

Data yang dihasilkan dari hasil wawancara kemudian dilakukan reduksi data dengan proses *coding* dan *categorizing* dan hasilnya akan disajikan dalam bentuk teks naratif. Berdasarkan pada data primer dan sekunder kemudian dilakukan analisis industri menggunakan *five force porter's* untuk menghasilkan CSF. CSF yang diperoleh kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*. BSC merupakan mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan praktis di lapangan. BSC adalah alat manajemen yang terbukti membantu banyak perusahaan menerapkan strategi bisnis mereka. Penerapan *balanced scorecard* di lembaga pendidikan akan membantu sekolah mengatur/mengelola sekolahnya dengan mendefinisikan visi dan misinya, menerjemahkan sasaran kinerjanya dan bertindak berdasarkan ukuran-ukuran yang sesuai dengan misi sekolah (Muksin *et al.*, 2020).

Selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan metode AHP model *paired comparison*. Dalam metode ini, keputusan dibuat pada banyak variabel dengan mempertimbangkan aspek kuantitatif dan kualitatif. Nilai variabel faktor keberhasilan yang tergolong variabel kritis terlihat dari hasil pengolahan AHP. Menurut Baxter (2015), *paired comparison* adalah alat yang ampuh dan sederhana untuk memprioritaskan dan memberi peringkat pada beberapa opsi terkait. Ini adalah proses penggunaan alat bergaya matriks untuk membandingkan setiap pasangan opsi dan menentukan opsi mana yang memiliki prioritas atau kepentingan tertinggi berdasarkan kriteria yang ditentukan. Pada akhir proses perbandingan, masing-masing opsi akan mendapatkan keuntungan berupa ranking atau peringkat relatif dibandingkan dengan opsi lainnya.

Metode perbandingan berpasangan AHP adalah penskalaan yang membandingkan item dalam pasangan. Evaluasi komparatif berpasangan dalam AHP diterapkan pada pasangan elemen yang identik (Saaty & Vagas, 2012). Tahapan perbandingan berpasangan adalah: 1) membuat daftar elemen CSF berdasarkan hasil analisis industri; 2) berikan setiap elemen huruf/kode, misalnya, untuk faktor peluang, diberi kode lima faktor: α_1 , α_2 , α_3 , α_4 , dan α_5 ; 3) buat matriks perbandingan berpasangan untuk menganalisis prioritas antara elemen baris dan kolom. Beri peringkat prioritas dengan skala 1 sampai 9 menggunakan skala Saaty untuk seluruh elemen; 4) menentukan bobot setiap elemen dengan kisaran 0 sampai 1 dengan membagi nomor setiap elemen dengan jumlah total angka di kolom yang sama; 5) mengurangi jumlah komponen dari jumlah nilai bobot prioritas di setiap baris tabel dan menghasilkan nilai bobot prioritas; dan 6) melakukan pengujian konsistensi logis.

Data yang telah diolah kemudian divalidasi dengan cara *member check* dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kesesuaian data yang diperoleh agar mendapatkan kesepakatan antara peneliti dengan informan sehingga data dikatakan valid. Kerangka penelitian yang digunakan seperti disajikan pada **Gambar 2**.



Gambar 2. Alur Penelitian

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis tingkat persaingan di industri pendidikan dilakukan dengan lima kekuatan Porter atau dikenal dengan *Five Force Porter's*. Lima Kekuatan Porter adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan kompetitif dalam suatu industri, yang dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan industri. Model analisis bisnis ini pertama kali dikembangkan dan ditemukan oleh Michael E. Porter yang menulis dalam buku berjudul "*Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors*" yang diterbitkan pada tahun 1980 (AdminLP2M, 2022).

Dilansir dari buku karya Michaux & Cadiat (2015), Model Lima Kekuatan adalah alat penting untuk memahami struktur persaingan suatu industri. Alat analisis sederhana ini efektif untuk mengidentifikasi pesaing perusahaan dalam arti luas, namun juga untuk memahami bagaimana mereka dapat mengurangi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Analisis komprehensif mempertimbangkan lima kekuatan: daya tawar pelanggan, daya tawar pemasok, ancaman dari produk pengganti, ancaman dari pendatang baru, dan persaingan dalam industri. Empat faktor pertama beroperasi secara independen satu sama lain dan meningkatkan persaingan dalam industri.

Hasil analisis tingkat persaingan sektor lembaga pendidikan formal SMA di wilayah Jakarta Selatan dengan menggunakan *Five Force Porter's* menunjukkan bahwa industri ini dikategorikan *Not Favorable* seperti disajikan pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Analisis Industri Pendidikan dengan *Five Force Porter's*

<i>Factor</i>	<i>Intensitas</i>
<i>Bargaining Power of Suppliers</i>	<i>Moderate</i>
<i>Bargaining Power of Buyers</i>	<i>High</i>
<i>Threat of Substitute Products or Services</i>	<i>High</i>
<i>Threat of New Entrants</i>	<i>High</i>
<i>Rivalry Among Existing Competitors</i>	<i>Moderate to high</i>

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Bargaining Power of Suppliers

Supplier dalam industri pendidikan formal SMA di DKI Jakarta di antaranya Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang menghasilkan lulusan untuk melanjutkan ke SMA atau SMK (Sekolah

Menengah Kejuruan), perguruan tinggi yang membuka jurusan ilmu pendidikan dan keguruan sehingga menghasilkan tenaga pendidik (guru) yang berkualitas. Dilansir dari *quipper campus* ada 135 perguruan tinggi yang memiliki jurusan keguruan dan pendidikan yang siap menyediakan pasokan guru/pengajar untuk sekolah-sekolah di Indonesia. Sedangkan perbandingan banyaknya SMP dan SMA/SMK di DKI Jakarta Tahun Pelajaran 2021/2022 seperti tersaji pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Total SMP, SMA, dan SMK di DKI Jakarta tahun pelajaran 2021/2022

Wilayah	SMP			SMA			SMK		
	N	S	N+S	N	S	N+S	N	S	N+S
Kota Jakarta Timur	95	169	264	40	83	123	21	174	195
Kota Jakarta Barat	50	232	282	17	102	119	11	109	120
Kota Jakarta Selatan	66	158	224	29	75	104	18	108	126
Kota Jakarta Utara	39	153	192	17	73	90	8	68	76
Kota Jakarta Pusat	36	76	112	13	43	56	14	44	58
Kab. Kepulauan Seribu	7	0	7	1	0	1	1	0	1
DKI Jakarta	293	788	1081	117	376	493	73	503	576

Sumber: Data Pokok Pendidikan (2022)

Bargaining Power of Buyers

Konsumen menginginkan layanan pembelajaran dengan kualitas tinggi dan harga terjangkau. Kualitas sebuah sekolah bisa dilihat dari layanan pendidikan yang diberikan melalui program sekolah yang tertuang dalam kurikulum yang digunakan di sekolah. Menurut hasil penelitian Muksin *et al.* (2020), sekolah dapat dikelompokkan menjadi empat kategori dilihat dari segi mutu dan proses pendidikan, yaitu: *bad school*, *good school*, *effective school*, dan *excellence school*. Sedangkan untuk pengukuran secara terstandar, kualitas sebuah sekolah bisa dilihat dari akreditasi sekolah. Persentase akreditasi sekolah tingkat SMA–SMK di DKI Jakarta tahun 2021 seperti pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Akreditasi SMA dan SMK di DKI Jakarta tahun 2021

Wilayah	SMA				SMK			
	A	B	C	BT	A	B	C	BT
Kota Jakarta Timur	77,87%	18,03%	2,46%	1,64%	48,21%	43,08%	4,62%	4,09%
Kota Jakarta Barat	70,09%	26,5%	0,85%	2,56%	44,54%	47,06%	5,88%	2,52%
Kota Jakarta Selatan	84,47%	10,68%	-	4,85%	51,18%	44,88%	2,36%	1,58%
Kota Jakarta Utara	68,89%	28,89%	-	2,22%	42,11%	48,68%	6,58%	2,63%
Kota Jakarta Pusat	83,93%	14,29%	-	1,78%	62,07%	36,21%	1,72%	-
Kab. Kepulauan Seribu	100%	-	-	-	100%	-	-	-

Sumber: Neraca Pendidikan Daerah (2021)

SMA Negeri di DKI Jakarta bebas uang pembangunan, uang sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), uang buku, uang praktik, dan biaya operasional lain sejak tahun 2015. Pemerintah pusat dan Pemda DKI Jakarta mengeluarkan fasilitas Kartu Indonesia Pintar dan Kartu Jakarta Pintar untuk menunjang pemenuhan biaya individu siswa, seperti pakaian seragam dan perlengkapan sekolah yang digunakan sehari-hari.

Threat of Substitute Products or Services

Kehadiran Sekolah Kejuruan atau yang kita kenal dengan SMK, SPK, Kejar Paket C, dan juga Homeschooling menjadi produk layanan yang dapat menjadi produk pengganti yang sepadan dengan

produk layanan di SMA. Platform pendidikan dan berbagai aplikasi pembelajaran memberikan kesan bahwa siswa tidak lagi membutuhkan guru karena mereka dapat belajar secara gratis melalui platform pendidikan atau menggunakan aplikasi untuk menyelesaikan tugas sekolah. Keleluasaan satuan pendidikan untuk memilih kurikulum yang akan diterapkan di sekolah memberikan kesempatan kepada sekolah untuk mengembangkan produk layanan yang menonjolkan karakteristiknya sendiri.

Threat of New Entrants

Kemunculan SMA baru dengan menawarkan biaya yang jauh lebih rendah dan penyediaan fasilitas pembelajaran yang lebih lengkap dan memadai. SMA yang mulai mengaplikasikan kurikulum ganda, yaitu kurikulum nasional dan internasional sekaligus.

Rivalry Among Existing Competitors

Kompetisi di industri pendidikan formal ini sangat kuat khususnya dalam tingkat Sekolah Menengah Atas. Seperti yang kita ketahui sudah sangat banyak Yayasan swasta baik milik perorangan maupun organisasi yang juga bergerak di industri pendidikan dan menghasilkan demikian banyak inovasi layanan pembelajaran juga variasi program sekolah. Dengan semakin banyaknya pilihan SMA, variasi layanan pembelajaran, serta pilihan kualitas pendidikan yang ditawarkan sedangkan konsumennya tidak mengalami peningkatan yang signifikan, maka persaingan akan semakin ketat.

Berdasarkan analisis terhadap industri pendidikan, dapat dirumuskan tujuan (*objectives*) yang dapat dicapai sekolah XYZ dalam menghadapi persaingan di dalam industri pendidikan. Adapun rumusan tujuan mengacu kepada empat bagian inti dari perusahaan, di mana empat bagian ini berfungsi sebagai pengukur aktivitas operasional yang dilakukan perusahaan yang kita kenal dengan perspektif *balanced scorecard*. Setiap tujuan strategis harus mampu menjawab pertanyaan “area mana yang penting bagi sekolah untuk mencapai tujuan tersebut?”, kemudian dari jawaban pertanyaan tersebut dapat dirumuskan kandidat CSF sekolah XYZ untuk bisa berkompetisi dalam industri pendidikan formal tingkat menengah atas. Rumusan CSF sekolah XYZ seperti disajikan pada **Tabel 5**.

Metode pengukuran *balanced scorecard* melibatkan pengukuran keseimbangan suatu aspek terhadap aspek lainnya dengan menggunakan tolak ukur untuk setiap aspek. Menurut Mulyadi dalam Supendi (2016), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sejauh mana keseimbangan tujuan strategis kita di semua aspek. Setelah mendapat *critical success factor* yang sudah diklasifikasikan dalam empat perspektif BSC kemudian diberikan pembobotan untuk setiap perspektif dan *success factor*. Pembobotan harus diterapkan untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing perspektif serta tingkat kepentingan masing-masing faktor penentu keberhasilan. Penentuan bobot didasarkan pada kuesioner yang diisi oleh wakil kepala sekolah dan perwakilan guru. Hasil survei kemudian diolah dengan menggunakan metode AHP seperti tersaji dalam **Tabel 6**.

Tabel 5. Critical Success Factor Sekolah XYZ

Perspektif	Objectives	Kandidat <i>Critical Success Factor</i>
<i>Financial</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Agar bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemakaian dana sekolah b. Meningkatkan akuntabilitas dan juga transparansi yang berhubungan dengan keuangan sekolah c. Meminimalisir penyalahgunaan anggaran untuk hal yang tidak diperlukan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Biaya pendidikan yang kompetitif b. Menjaga kelancaran arus kas c. Layanan subsidi silang
<i>Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana siswa bisa belajar dengan maksimum b. Meningkatkan mutu para lulusan atau aluminya c. Memiliki akreditasi/penilaian yang sangat baik dari masyarakat dan perguruan tinggi d. Dikenal masyarakat sebagai sekolah favorit e. Mengembangkan antusiasme/semangat saling bantu antara sekolah dengan masyarakat demi kemajuan kedua belah pihak f. Meningkatkan pemahaman masyarakat akan pentingnya pendidikan dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Keamanan dan kenyamanan sekolah b. Profil lulusan c. Prestasi sekolah d. <i>Brand image</i> e. <i>Customer relationship management</i>
<i>Internal Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyajikan kurikulum yang memiliki ciri khas dan sistematis b. Melatih siswa untuk berpikir kritis, kreatif, komunikatif, dan mau bekerjasama c. Mengembangkan pembelajaran berdasarkan karakteristik dari setiap siswa d. Pelayanan prima yang diberikan oleh lembaga pendidikan e. Program kegiatan dan proses pembelajaran yang berkualitas 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kurikulum yang terintegrasi (TK-SMA) b. Pembelajaran abad 21 (4C, HOTS, PPK) c. Inovasi program/layanan pendidikan d. Kualitas layanan administrasi yang prima e. Kualitas layanan pembelajaran yang menyeluruh
<i>Learning & Growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan pada perspektif <i>financial</i>, <i>customer</i>, dan <i>internal process</i> b. Mendorong sekolah menjadi <i>learning organization</i> c. Menghasilkan karyawan yang memiliki produktivitas dan kapabilitas yang baik 	<ul style="list-style-type: none"> a. Sistem informasi manajemen yang terintegrasi b. <i>Smart school</i> c. Pengembangan kualitas guru yang menyeluruh

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 6. CSF Sekolah XYZ Perspektif BSC

Perspektif	<i>Critical Success Factor</i>
<i>Financial</i>	<ul style="list-style-type: none"> Biaya pendidikan yang kompetitif Menjaga kelancaran arus kas Layanan subsidi silang
<i>Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> Keamanan dan kenyamanan sekolah <i>Customer relationship management</i> Prestasi sekolah <i>Brand image</i> Profil lulusan
<i>Internal Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kurikulum yang terintegrasi (TK-SMA) Inovasi program/layanan pendidikan Pembelajaran abad 21 (4C, HOTS, PPK) Kualitas layanan pembelajaran yang menyeluruh Kualitas layanan administrasi yang prima
<i>Learning & Growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sistem informasi manajemen yang terintegrasi <i>Smart school</i> Pengembangan kualitas guru yang menyeluruh

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Pembobotan tingkat critical success factor

Pada pembobotan antar faktor kritis keberhasilan sekolah diisi oleh perwakilan bagian keuangan pada bagian perspektif *financial*, wakasek bidang sarana dan prasarana, perwakilan guru, dan bagian *marketing* pada bagian *customer*, wakasek bidang kurikulum pada bagian *internal process*, dan perwakilan guru serta tenaga administrasi pada bagian *learn and growth*. Rangkuman hasil pembobotan antar perspektif BSC disajikan pada **Tabel 7**.

Tabel 7. Pembobotan CSF dengan AHP

Perspektif	Critical Success Factor	Bobot
<i>Financial</i>	Biaya pendidikan yang kompetitif	0,10616
	Menjaga kelancaran arus kas	0,63335
	Layanan subsidi silang	0,26050
<i>Consistency ratio (CR)</i>		0,033375
<i>Customer</i>	Keamanan dan kenyamanan sekolah	0,28494
	<i>Customer relationship management</i>	0,24098
	Prestasi sekolah	0,10614
	<i>Brand image</i>	0,25091
	Profil lulusan	0,11703
<i>Consistency ratio (CR)</i>		0,038307
<i>Internal Process</i>	Kurikulum yang terintegrasi (TK-SMA)	0,11585
	Inovasi program/layanan pendidikan	0,15844
	Pembelajaran abad 21 (4C, HOTS, PPK)	0,29652
	Kualitas layanan pembelajaran yang menyeluruh	0,30929
	Kualitas layanan administrasi yang prima	0,11990
<i>Consistency ratio (CR)</i>		-0,0978
<i>Learning & Growth</i>	Sistem informasi manajemen yang terintegrasi	0,09642
	<i>Smart school</i>	0,28423
	Pengembangan kualitas guru yang menyeluruh	0,61935
<i>Consistency ratio (CR)</i>		0,074734

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan **tabel 7**, dapat dilihat bahwa *critical success factor* perspektif *financial* di sekolah XYZ, kelancaran arus kas dengan bobot prioritas sebesar 0,633 menjadi faktor kritis dengan bobot prioritas terbesar dalam perspektif *financial*, kemudian diikuti layanan subsidi silang dengan bobot prioritas 0,261 dan biaya pendidikan sebesar 0,106. Dengan kelancaran arus kas sebagai bobot prioritas terbesar menunjukkan bahwa *critical success factor* ini adalah variabel yang harus dipertimbangkan oleh sekolah XYZ.

Sekolah yang merupakan usaha nirlaba kelancaran arus kas menjadi faktor penting untuk diperhatikan supaya aktivitas sekolah dapat beroperasi secara terus menerus tanpa kendala pendanaan dalam melaksanakan layanan pendidikan. Layanan subsidi silang juga menjadi faktor kritis kedua yang perlu mendapat perhatian setelah kelancaran arus kas. Mengingat sekolah XYZ adalah sekolah swasta dengan pangsa pasar menengah ke atas, faktor biaya pendidikan tidak menjadi perhatian utama dalam keberlangsungan pendidikan, akan tetapi perlu dipertimbangkan layanan subsidi silang pada biaya pendidikan supaya roda aktivitas sekolah terus berjalan.

Critical success factor perspektif *customer*, faktor keamanan dan kenyamanan sekolah dengan bobot prioritas 0,285 menjadi faktor prioritas yang perlu mendapat perhatian. *Customer* dalam hal ini murid dan orangtua murid akan merasa aman bersekolah dan menyekolahkan anaknya di sekolah dengan kondisi lingkungan sekolah yang aman dan nyaman, apalagi di wilayah DKI Jakarta orang tua siswa adalah orang tua yang sebagian besar bekerja di kantor dari pagi sampai malam.

Faktor kritis kedua adalah *brand image* yang mendapat bobot prioritas sebesar 0,251. *Brand image* sekolah juga dipandang penting oleh pelanggan. Sekolah dengan citra yang baik akan lebih dipercaya oleh pelanggan. Hal ini sebenarnya masih terkait dengan keamanan dan kenyamanan sekolah. Sekolah yang aman dan nyaman bisa menjadi salah satu brand positif untuk sekolah tersebut. Untuk sekolah XYZ masih dirasa perlu membangun citra yang positif dan menjadi ciri khas sekolah tersebut.

Pengelolaan hubungan dengan pelanggan dengan bobot prioritas 0,241 mendapat bobot prioritas ketiga yang perlu menjadi perhatian oleh sekolah. Hubungan dengan pelanggan dalam hal ini orang tua siswa sangat perlu mendapat perhatian untuk sebuah sekolah. Pengelolaan hubungan ini bisa diwujudkan dengan bermacam-macam bentuk kegiatan sekolah dengan melibatkan orangtua murid, menjalin komunikasi positif tidak hanya untuk menyampaikan permasalahan siswa, menjadikan orang tua siswa sebagai keluarga sekolah XYZ sehingga merasa memiliki sekolah. Hal ini akan membangun citra yang positif untuk sekolah.

Profil lulusan mendapat bobot prioritas sebesar 0,117, faktor ini menjadi urutan keempat pada perspektif *customer* yang juga perlu menjadi perhatian oleh sekolah. Profil lulusan menjadi salah satu faktor yang akan diperhitungkan oleh pelanggan sebagai pertimbangan dalam menentukan pilihan sekolah. Keberhasilan alumni dan rekam jejak alumni menjadi salah satu faktor pelanggan dalam memilih sekolah, untuk itu perlu menjadi perhatian juga profil lulusan yang bagaimana yang akan dihasilkan oleh sebuah sekolah.

Faktor kritis pada perspektif *customer* dengan bobot prioritas paling rendah adalah prestasi sekolah yang mendapat bobot 0,106. Meskipun berada pada urutan terakhir atau mendapat bobot prioritas paling kecil, bukan berarti faktor prestasi sekolah bisa diabaikan begitu saja. Hal ini dinilai memiliki faktor kritis dengan tingkat keberhasilan rendah karena jika dilihat dari status akreditasi sekolah, sebanyak 76,48% SMA di DKI Jakarta sudah mendapat akreditasi A. Wilayah Jakarta Selatan predikat akreditasi A sudah dicapai 84,47% SMA, dan ini menjadi persentase tertinggi dibanding SMA di wilayah Jakarta yang lain. Selain dari predikat akreditasi, untuk saat ini menjadi sedikit susah mengukur prestasi sekolah karena tidak adanya ujian nasional yang menjadi standar penilaian seluruh SMA dan jenjang lainnya di Indonesia.

Perspektif *internal process* yang menjadi faktor keberhasilan dengan bobot tertinggi adalah kualitas layanan pembelajaran yang mendapat bobot prioritas 0,309. Kualitas layanan dalam pembelajaran menjadi faktor kritis yang harus diprioritaskan dalam proses memenangkan persaingan

antar sekolah. Tujuan dari proses internal adalah untuk menciptakan suasana yang baik dan kondusif dalam lingkungan belajar mengajar, oleh karena itu guru sebagai fasilitator dalam pembelajaran harus memberikan layanan yang berkualitas.

Salah satu bentuk layanan pembelajaran yang berkualitas adalah dengan pembelajaran dengan keterampilan abad 21, di mana hal ini menjadi faktor kritis kedua yang mendapat bobot prioritas 0,297 atau berada di urutan prioritas kedua. Dengan pembelajaran abad 21, maka pembelajaran akan menjadikan siswa kreatif, kolaboratif, berfikir kritis, komunikatif, memiliki kemampuan berpikir tinggi dan mendapatkan penguatan pendidikan karakter. Dengan kata lain siswa yang berkualitas dihasilkan melalui pembelajaran yang berkualitas juga.

Inovasi program atau layanan dalam pendidikan juga menjadi salah satu faktor keberhasilan dalam meningkatkan kualitas layanan sebuah sekolah. Faktor kritis ini mendapat bobot prioritas sebesar 0,158 dan menjadi faktor prioritas pada urutan ketiga dalam perspektif proses internal. Dengan tingkat persaingan sekolah yang tinggi, maka sekolah harus bisa melakukan inovasi program atau layanan, hal ini bertujuan supaya program atau layanan pendidikan yang diberikan selalu baru dan tidak tertinggal oleh perkembangan IPTEK sehingga akan menarik minat masyarakat.

Di samping seputar pembelajaran, kualitas layanan administrasi yang mendapat bobot prioritas sebesar 0,1199 juga menjadi faktor kritis dalam proses internal sekolah dalam menghadapi persaingan. Layanan administrasi yang cepat, ramah, praktis, dan maksimal akan memberikan kesan layanan yang prima dan mengedepankan kepentingan pelanggan, juga membuat pelanggan merasa diterima dengan baik.

Faktor yang berada pada urutan terakhir pada perspektif *internal process* adalah kurikulum yang terintegrasi dengan bobot prioritas sebesar 0,116. Faktor ini termasuk faktor kritis meskipun kurang mendapat prioritas di dalam memenangkan persaingan dalam industri pendidikan. Kurikulum terintegrasi sangat diperlukan oleh sekolah yang berada dalam naungan satu yayasan di mana ada jenjang TK sampai SMA/SMK. Dengan kurikulum yang terintegrasi yang berkelanjutan dapat mengikat siswa dari jenjang di bawahnya untuk tetap melanjutkan ke jenjang di atasnya dalam satu yayasan yang sama. Faktor kritis ini bukan menjadi prioritas utama dikarenakan dalam menjalankan kurikulum di sekolah sudah ada acuan dari pemerintah, sehingga perbedaan kurikulum di setiap sekolah tidak terlalu mencolok.

Pada dimensi *learning and growth*, faktor kritis yang memiliki bobot terbesar adalah kualitas guru dengan bobot prioritas sebesar 0,619. Faktor kualitas guru menjadi faktor kritis yang menjadi prioritas utama. Komponen-komponen dinamis di dalam dan di sekitar lingkungan sekolah menjadi satu kesatuan sistem yang menentukan keberhasilan suatu sekolah dalam proses pendidikan. Salah satu unsur dinamis yang dimaksud adalah guru selaku pelaku terdepan pelaksana pendidikan, untuk itu guru harus diperlengkapi *knowledge* yang baik dan mumpuni. Guru dapat mengikuti kegiatan pengembangan

melalui *training* atau *peer teaching* untuk mengasah dan menambah kemampuannya dalam mengajar dan meningkatkan kualitasnya.

Faktor kritis yang menjadi prioritas berikutnya adalah *smart school* yang mendapat bobot prioritas sebesar 0,284. Dengan kemajuan IPTEK yang sangat cepat juga memasuki era disrupsi, kehadiran sekolah dengan fasilitas pintar menjadi salah satu faktor penarik untuk masyarakat. Hal ini terkait dengan faktor kritis berikutnya yaitu sistem informasi manajemen yang terintegrasi dengan bobot prioritas sebesar 0,096. Sistem manajemen yang terintegrasi menjadi faktor kritis yang tidak terlalu menjadi prioritas karena hampir seluruh sekolah untuk saat ini sudah memiliki sistem informasi manajemen yang terintegrasi, hampir semua sekolah saat ini memiliki media sosial lebih dari satu dan juga memiliki website sekolah.

Berdasarkan analisis tersebut, maka untuk CSF prioritas yang perlu dipertimbangkan oleh sekolah XYZ dalam meningkatkan daya saing dari perspektif *financial* adalah menjaga kelancaran arus kas dan pemberian layanan subsidi silang, dari perspektif *customer* adalah menciptakan keamanan dan kenyamanan sekolah, dari perspektif *internal process* adalah kualitas layanan pembelajaran yang menyeluruh, dan dari perspektif *learning and growth* adalah pengembangan kualitas guru yang menyeluruh.

Pembobotan tingkat perspektif BSC

Penentuan bobot antar perspektif, kuesioner diisi oleh wakil kepala sekolah selaku tim struktural sekolah yang memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan bersama kepala sekolah. Rangkuman penentuan bobot antar perspektif disajikan pada **Tabel 8**.

Tabel 8. Pembobotan BSC

No	Perspektif	Bobot
1	<i>Financial</i>	0,22980
2	<i>Customer</i>	0,31620
3	<i>Internal Process</i>	0,31211
4	<i>Learn & Growth</i>	0,14179
<i>Consistency ratio (CR)</i>		0,015932

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Berdasarkan **Tabel 8**, dapat dilihat bahwa perspektif *customer* memperoleh bobot yang paling tinggi, dan berikutnya adalah perspektif *internal process business*, kemudian perspektif *financial*, dan terakhir adalah perspektif *learn & growth*.

Perspektif *Financial*

Financial yang mendapat bobot prioritas sebesar 0,2298 menjadi perspektif terbesar setelah *customer* dan *internal process*. Perspektif *financial* menjadi perspektif paling utama dalam BSC dengan tujuan tercapai kebutuhan keuangan serta biaya operasional pendidikan terkendali dan dapat dikelola dengan baik. Meskipun menjadi perspektif paling utama tetapi bukan menjadi perspektif prioritas di sekolah XYZ karena sekolah menyadari bahwa meningkatkan kepercayaan pelanggan dengan

meningkatkan kualitas layanan menjadi prioritas utama. Dengan kualitas pelayanan dapat menghasilkan citra yang positif bagi sekolah, sedangkan dengan meningkatkan kepercayaan pelanggan akan menghasilkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Semakin tinggi tingkat kepercayaan pelanggan dan semakin banyak citra positif yang dihasilkan sekolah, maka sekolah dengan mudah dapat memenangkan persaingan di industri pendidikan sehingga tujuan keuangan sekolah juga akan tercapai.

Perspektif *Customer*

Customer mendapat skor bobot prioritas sebesar 0,3162, dan ini merupakan perspektif yang memiliki bobot prioritas terbesar dalam penelitian ini, oleh karena itu *customer* menjadi perspektif yang harus diprioritaskan dibanding tiga perspektif yang lain dalam mencapai kesuksesan penyelenggaraan layanan pendidikan guna meningkatkan kualitas layanan, sistem pengelolaan dan pengendalian biaya operasional pendidikan, serta memenangkan persaingan di antara para pesaingnya. Seperti terlihat dari hasil pembobotan *critical success factor* pada analisis sebelumnya, sekolah aman dan nyaman serta brand image menjadi prioritas yang penting untuk pelanggan. Perspektif *customer* menjadi prioritas untuk sebuah sekolah karena apabila sekolah ingin mencapai tujuan keuangan yang efektif dan efisien dengan arus kas yang lancar, maka sekolah membutuhkan siswa/murid dan orangtua siswa untuk menjadi pelanggannya.

Perspektif *Internal Process*

Internal process dengan bobot prioritas 0,3121 menjadi perspektif yang memiliki skor terbesar kedua setelah *customer*. Hal ini menunjukkan bahwa proses internal menjadi faktor utama yang mendukung perspektif *customer*. Sekolah perlu memikirkan proses internal apa saja yang perlu dikerjakan sekolah untuk mencapai tujuan sesuai harapan *customer*, sehingga melalui proses internal yang ada di sekolah pelanggan tertarik untuk masuk ke sekolah tersebut.

Perspektif *Learning and Growth*

Learning and growth menjadi perspektif dengan bobot prioritas paling kecil yaitu sebesar 0,1418. Tujuan memasukkan perspektif ini adalah untuk menyediakan sumber daya manusia dan sarana prasarana pendukung yang memungkinkan tercapainya tujuan ketiga perspektif yang lainnya. Perspektif ini menekankan pada hal-hal pendukung agar proses internal dapat menghasilkan kualitas yang baik, sehingga meningkatkan kepercayaan pelanggan dan akhirnya dapat mencapai tujuan keuangan yang efektif dan efisien sehingga kebutuhan operasional sekolah bisa tercukupi.

Berdasarkan analisis pembobotan pada empat perspektif *balanced scorecard*, perspektif *customer* menjadi perspektif yang menjadi prioritas untuk diperhatikan oleh sekolah XYZ karena merupakan perspektif yang paling mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan layanan pendidikan di sekolah XYZ, diikuti *internal process*, *financial*, dan *learning and growth*. Berbeda dengan entitas bisnis yang berorientasi terhadap keuntungan, di mana perspektif *financial* akan menjadi perspektif

yang paling diprioritaskan dalam menjaga kinerja perusahaan, sedangkan pada sekolah XYZ yang bergerak dalam industri pendidikan dan merupakan organisasi non-profit akan lebih fokus kepada perspektif yang terkait dengan fungsinya sebagai penyedia layanan pendidikan bagi pelanggan. Untuk itu apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dan bagaimana proses pemenuhan kebutuhan pelanggan harus menjadi fokus yang diprioritaskan oleh sekolah XYZ demi menjaga kinerja sekolah dan meningkatkan kualitas layanan, serta memenangkan persaingan pada industri pendidikan. Akan tetapi keempat perspektif *balanced scorecard* ini tetap perlu diperhatikan dan menjadi satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan satu demi satu dalam pengaplikasiannya.

CSF yang dihasilkan pada penelitian ini ada beberapa yang sudah dijalankan oleh sekolah. Sekolah XYZ selalu berusaha menciptakan sekolah yang nyaman, aman, hijau, dan bersih, sekolah XYZ juga sudah memfasilitasi layanan subsidi silang dengan menyediakan aplikasi keringanan uang sekolah. Sekolah juga terus berupaya meningkatkan layanan dan kualitas pembelajaran termasuk dengan peningkatan kualitas guru. Akan tetapi sekolah belum melakukan secara optimal karena faktor-faktor tersebut bukan menjadi prioritas dan tidak dilakukan perancangan, evaluasi, dan supervisi dalam pelaksanaannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Bersumber dari hasil olah data dan pembahasan, maka diperoleh kesimpulan dalam penelitian ini yaitu tingkat persaingan sektor lembaga pendidikan formal SMA di wilayah Jakarta Selatan menunjukkan bahwa industri ini dikategorikan *not favorable* atau tidak menguntungkan bagi sekolah XYZ. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya intensitas pada daya tawar pembeli, ancaman produk/layanan pengganti, dan ancaman pendaatang baru, sedangkan pada persaingan kompetitif memiliki intensitas sedang menuju tinggi, dan daya tawar pemasok memiliki intensitas sedang.

Critical success factor yang menjadi prioritas utama untuk mencapai kesuksesan penyelenggaraan layanan pendidikan adalah dimulai pada perspektif *customer* kemudian *internal process*, *financial*, dan terakhir adalah *learning and growth*. Faktor kritis yang perlu menjadi perhatian untuk penyelenggaraan layanan pendidikan adalah keamanan dan kenyamanan sekolah pada perspektif *customer*, kualitas layanan pembelajaran pada perspektif *internal process*, kelancaran arus kas pada perspektif *financial*, dan kualitas guru pada perspektif *learning and growth*.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, sekolah XYZ harus fokus kepada faktor-faktor kritis yang menjadi penentu keberhasilan dalam memenangkan persaingan Sekolah XYZ merancang strategi bersaing di setiap perspektif berdasarkan pada CSF yang dihasilkan. Untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat diperkaya dengan pembahasan mengenai seberapa signifikan korelasi penentuan CSF dengan perspektif BSC dalam keberhasilan implementasi strategi bersaing, menguji kembali *paired comparison* CSF dengan menggunakan aplikasi *expert choice*.

Penulis menyadari bahwa pada penelitian ini banyak hal yang perlu didalami dengan lebih detail. Pada penelitian ini identifikasi CSF hanya yang termasuk ke dalam klasifikasi BSC, sementara dalam industri pendidikan ada banyak perspektif yang bisa diambil dalam mengidentifikasi CSF. Pada pemberian bobot CSF menggunakan metode AHP untuk *paired comparison* CSF masih dikerjakan secara manual dengan bantuan *Microsoft Excel*. Oleh sebab itu, untuk penelitian serupa kedepannya diharapkan dapat diperkaya dengan identifikasi CSF dengan melihat perspektif pada delapan Standar Nasional Pendidikan (8 SNP), dan dilakukan modifikasi perspektif BSC dengan mencakup empat area yang menjadi fokus utama dalam penilaian kualitas institusi pendidikan khususnya Sekolah Menengah Atas. Penelitian ini juga diharapkan dapat diperkaya dengan pembahasan mengenai seberapa signifikan korelasi penentuan CSF dengan perspektif BSC dalam keberhasilan implementasi strategi bersaing, menggunakan aplikasi *expert choice* dalam melakukan pembobotan melalui metode AHP sehingga mengurangi *human error*.

DAFTAR PUSTAKA

- AdminLP2M. (2022). Analisis porter five force – definisi serta penjelasannya. *Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Medan Area*. <https://lp2m.uma.ac.id/2022/10/14/analisis-porter-five-force-definisi-serta-penjasannya/>.
- Amalina, O., Purwanto, E., & Permatasari, H. (2023). Analisis critical success factor (CSF) untuk implementasi digital bisnis. *Journal of Sciencetech Research and Development*, 5(2), 98-108. <https://dx.doi.org/10.56670/jsrd.v5i2.167>
- Baxter, R. (2015). *Use pairwise comparison to prioritize multiple options*. Access March 2023; Retrieved from linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/generating-value-using-pairwise-comparison-rod-baxter/>.
- Hasan, A. I., Saputri, A. E., Safa, A., & Fitroh, F. (2022). Pengaruh critical success factors terhadap keberhasilan e-learning dalam mendukung pembelajaran: Systematic literature review. *Jurnal Iptekom (Jurnal Ilmu Pengetahuan & Teknologi Informasi)*, 24(1), 37-50. <https://doi.org/10.17933/iptekom.24.1.2022.37-50>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2000). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
- Kemendikbudristekdikti. (2022). *Data Pokok Pendidikan (Dapodik) Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi*. <https://dapo.kemdikbud.go.id/#>. Diakses pada 2 Agustus 2022.
- Kemendikbud. (2016). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2016 tentang Program Indonesia Pintar*. Permendikbud, 3. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/138486/permendikbud-no-19-tahun-2016>.
- Kemendikbud. (2022). *Neraca Pendidikan Daerah Tahun 2022*. <https://npd.kemdikbud.go.id/>. Diakses pada 1 Oktober 2022.
- Michaux, Stephanie, & Cadiat, Anna Christine. (2015). *Porter's Five Force*. 50 Minutes. https://www.google.co.id/books/edition/Porter_s_Five_Forces/rPuQCgAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=analisis+five+force+porters&printsec=frontcover.
- Muksin, Setyowati, & Kismiyati. (2020). Manajemen balance scorecard dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kb Muslimat Nu Nur Ikhlas Desa Bojongsana Kecamatan Suradadi Kabupaten Tegal. *Ejournal, Cakrawala: Studi Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* Vol. 4 No.1., 84-104. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v4i1.213>
- Nugroho, W. S., Santosa, P. I., & Nugroho, H. A. (2015). Identifikasi critical success factors layanan e-learning berbasis kerangka kerja e-learning maturity model (studi kasus: program ICT EQEP di DIY). *Semnasteknomedia Online*, 3(1), 3-5. <https://ojs.amikom.ac.id/index.php/semnasteknomedia/article/view/681>
-

- Quipper Kampus. (2022). 161 kampus ditemukan di provinsi "DKI Jakarta" <https://campus.quipper.com/directory?location=DKI%20Jakarta>. Diakses pada 28 September 2022.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57(2), 81-93. <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>
- Saaty, Thomas L., & Vargas, Luis G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process second edition*. New York: Springer. <https://www.springer.com/series/6161>.
- Safitri, E. M., Rizki, A. M., Nurlaili, A. L., & Hindrayani, K. M. (2020). Analisis CSF kualitas pengajar pada proses perkuliahan daring dalam mengaplikasikan ICT: Literature review. In *Prosiding Seminar Nasional Informatika Bela Negara* (Vol. 1, pp. 60-65). <https://doi.org/10.33005/santika.v1i0.17>
- Said, Andi Ilham. (2014). *From KSF to CSF*. <https://manajemenppm.wordpress.com/2014/07/21/from-ksf-to-csf/>.
- Supendi, Pepen. (2016). Balanced scorecard pada lembaga pendidikan islam. *Jurnal Islamic Education Manajemen* 1 (1), 30-46. <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema/article/view/4983>
- Yang, Chang-Lin., & Hwang, Ron Hwa. (2011). Key success factors for online auctions: Analysis of auctions of fashion clothing. *Expert System with Applicant an International Journal*, Vol 38, Issue 6, June 2011, pp 7774-7783. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.12.130>
- Zawawia., et al., (2011). Conceptual framework for describing CSF of building maintenance management. *The 2nd International Building Control Conference*, Vol 20, pp. 110-117. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.145s>