

**ANALISIS PENYELENGGARAAN
PENDIDIKAN TINGGI KEPAMONGPRAJAAN BERDASARKAN METODE
BALANCED SCORECARD (BSC) & STRATEGI MAPS
(STUDI R & D DI INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI (IPDN)
JATINANGOR PROVINSI JAWA BARAT)**

Ade Tutty R. Rosa

Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Jl. Raya Bandung-Sumedang Km. 20 Jatinangor

Abstract

One of factor government failed service institution education, low education quality, cause the goal could not measure and not reall also education institution in empowering and effectivity function system in doing evaluation system performance productivity in each institution so there is gap in national education standard. In education actuating, performance productivity, institution vission and mission, need tool for measuring and strategy for communicating, quality assurance, comprehensive and balance. Core of problem in higher education. This research try to explain institution higher education actuating in IPDN, based on education system change, performance productivity, service quality, vission mission strategy base on balance score card and Maps strategy. This methode can use as a measurement objective system, appropriate controlling, comprehensive and organization performance. BSC as a management system and have four perspective (financial, customer, process business internal, learning and growth) for education effectivity and reliable performance productivity. The focus of this research (1) improving student quality;(2) improving performance service quality; (3) describing education strategy mission and vission;(4) make education management designed, research method was used triangulation mixed method design with variation design triangulation model with quantitative and qualiatative approach each has dependent variable and dependent variable statistics application, analysis regression technique and path analysis with SPSS program. The result could see from each aspects. the result there is different and correlation between education system (BSC concept) and education system actuating and there is great influence to performance productivity at IPDN, and processing by BSC method with Maps strategy development, thee are many aspect for service error rate it is not balance and not fit as vission and mission goal, between reslt and fact in productivity level, the implication as education analysis but not the same with BSC with Maps strategy development at IPDN the recomendation for PT particularly the resuly structured BSC strategy measurement was used to designed causality diagram or alternative model accountability government performance as a comprehensive management draft koherent, measurement, balance for increasing education quality, performance productivity service for higher education particularly IPDN in order integrated. As 5 base Value to be which guideline thinking, organization behaviour among others:(teologis value/illahiyah); toleologis value; logic value; logic scientfic value;, esthetic value; etthic and fisiologis value; " body of principle" useful value to be (individual, organization) doing the right one as norm and driving force for hinger education also as mission, vission, goal and strategy each university(Sanus, A). For the writer whole BSC masurement very government division.

Keywords: *government, education, evaluation, value, and IPDN*

Abstrak

Salah satu penyebab kegagalan organisasi pendidikan, sebagai institusi penyedia jasa layanan pendidikan (*service institution*); juga rendahnya mutu pendidikan, disebabkan oleh sasaran dan hasilnya bersifat tidak terukur, tidak nyata; juga ketidakmampuan lembaga pendidikan dalam memberdayakan dan mengefektifkan fungsi penyelenggaraan, produktivitas kinerja yang ada pada masing-masing institusinya sehingga terdapat kesenjangan dengan standar nasional pendidikan yang ditetapkan. Untuk meninjau sistem penyelenggaraan pendidikan; produktivitas kinerja; visi misi lembaga bermutu; dibutuhkan suatu strategi yang mampu mengomunikasikan berbagai kepentingan memberikan penjaminan mutu/kualitas secara komprehensif dan berimbang. Inti masalah (*core of problem*) khususnya pada pendidikan tinggi kepomongprajaan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) dalam penelitian ini adalah analisis penyelenggaraan pendidikan kepomongprajaan dan evaluasi akuntabilitas kerjanya saat ini bersifat statis. Tulisan ini disusun atas dasar *Metode Balanced Scorecard (BSC) dan Strategi Maps* (Kaplan dan Northon). Penelitian ini mencoba menguraikan rancangan penyelenggaraan pendidikan tinggi kepomongprajaan berdasarkan penyesuaian pendidikan; produktivitas kinerja; mutu layanan Jarlatsuh, visi, misi, dan strategi. Metode ini dapat digunakan sebagai sistem kinerja yang objektif; pengendalian secara cepat, tepat, komprehensif mengarahkan *performance* organisasi. BSC sebagai sebuah sistem manajemen tersusun atas empat perspektif berbeda (*financial, customer, process business internal, learning and growth*), ingin mewujudkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja yang terukur secara reliabel. Sasaran penelitiannya difokuskan untuk memberikan kontribusi dalam: (1) meningkatkan mutu pendidikan; (2) meningkatkan mutu layanan kinerja; (3) merumuskan dan menerjemahkan visi, misi dan strategi lembaga pendidikan; (4) membuat rancangan sebab akibat/menentukan salah satu *draft* manajemen pendidikan. Metode penelitian menggunakan *Triangulasi Mixed Method design model transformasi data* menghasilkan data kualitatif dan kuantitatif, diinterpretasikan menjadi kualitatif, masing-masing *deventent Variable; indeventent Variable; aplikasi statistika*; teknik *regresi Analysis, path analysis*, dengan bantuan program *SPSSversi 14,01forWindows 2007*. Adapun temuan penelitian adalah ada perbedaan signifikan antara empat perspektif BSC dalam penyelenggaraan pendidikan di IPDN; juga ada pengaruh yang besar antara komponen penyelenggaraan pendidikan (dalam Konsep BSC) terhadap produktivitas kinerja di IPDN. Hasilnya menunjukkan ada beberapa aspek yang *Servis Error Rate* (tidak memenuhi target pencapaian tingkat kepuasan pelanggan) hal ini berarti belum seimbang, Agar memenuhi keseimbangan dan keselarasan dengan tujuan penelitian, maka dilakukan perumusan dan menerjemahkan visi, misi lembaga dan keseluruhan hasil yang telah diprogramkan ke dalam strategi Maps yang selanjutnya diinterpretasikan ke dalam strategi BSC sehingga dapat dibuat rancangan sebab akibat dan matriks Omax yang merupakan strategi baru. Implikasinya masih sejalan dengan perspektif analisis BSC untuk IPDN dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja, walaupun belum sepenuhnya sejalan dengan analisis standar pendidikan Nasional. Rekomendasi bagi IPDN bahwa hasil penyusunan *Balanced Scorecard* berupa ukuran *strategic* tersebut dapat digunakan sebagai dasar restra atau alternatif model pengukuran Lakip atau sebagai *draft* manajemen pendidikan komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang, terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi kepomongprajaan agar berdaya guna, memiliki mentalitas dan karakter praja yang terintegrasi secara hakiki dan *kaffah*. Hal ini sejalan dengan lima nilai dasar yang menjadi acuan tindakan, pikiran, dan perilaku organisasi, yaitu: (a) nilai teologis (*ilahiyah*); (b) nilai guna/teleologis; (c) nilai logis (scientific); (d) nilai etik; (e) nilai estetika; (f) nilai fisiologis dan ethic "*body of principle*", yang mengarahkan manusia (individu dan organisasi) untuk melakukan sesuatu yang benar, sesuai dengan nilai norma dan menjadikan sebagai *driving force* bagi perguruan tinggi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan strategi pendidikan tinggi masing-masing (Sanusi A). Bagi peneliti, selanjutnya perlunya tinjauan BSC secara menyeluruh di berbagai divisi bidang pendidikan.

Kata kunci: pemerintahan, pendidikan, evaluasi, nilai, dan IPDN

LATAR BALAKANG MASALAH

Tulisan ini merupakan gambaran/deskriptif dari hasil penelitian penulis, pada tahun ajaran 2010-2011 di pendidikan tinggi Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Jatinangor Sumedang Profinsi Jawa Barat. Isi dalam deskripsi hasil penelitian tersebut adalah mencoba menguraikan rancangan penyelenggaraan pendidikan tinggi kepomongprajaan berdasarkan penyesuaian pendidikan; produktivitas kinerja Jarlatsuh, visi, misi, *goal*, dan strategi di IPDN pada saat itu, dianalisis dengan salah satu konsep/teori dari Kaplan dan Northon, 1996, yaitu suatu metode/model pengukuran *Balanced Scorecard* (BSC) dan strategi Maps.

Tulisan ini didiskripsikankembali saat ini berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut. Hasil wawancara penulis dengan manajemen puncak (Gubernur/Rektor IPDN, 11 Januari 2016) yang intinya bahwa: “(1) Sangat mendukung dan masih relevan, karena hal ini sesuai dengan Arah Kebijakan Strategi IPDN pada Sub. Matrik PKPPK & PKP tahun 2014-2019 khususnya pada Program Prioritas No. 2, 5, dan 6 di IPDN menyangkut sistem penyelenggaraan pendidikan, produktivitas kinerja Jarlatsuh dan kerja sama penelitian terkait dalam ilmu pemerintahan dengan sistem Evaluasi Metode BSC. Selain itu, adanya kerja sama dalam hubungan jaringan komunikasi penelitian dengan *stakeholders*, itu sangat menunjang kredibilitas dan pencitraan lembaga penelitian di IPDN (Ermaya Suradinata, Januari, 2016);

Penulis melakukan *cross check* dan pengkajian ulang pada beberapa devisi yang terkait (PR I Biro Akademik, PR II Biro Keuangan, PR III Biro Keprajaan dan Biro Perencanaan pada 11-15 Januari 2016); dengan hasil penelitian terdahulu melalui wawancara, pengambilan data-data Renstra dan dokumen terkait, untuk memvalidasi kerelevansian data-data saat ini dengan data-data terdahulu di IPDN, yang pada dasarnya adalah bahwa:

- (1) Hasil penelitian dari sistem pengukuran BSC pada penyelenggaraan pendidikan di IPDN sejak tahun 2011 sampai saat ini belum sepenuhnya terpenuhi, artinya belum pernah diujicobakan, baik pada sistem penyelenggaraan pendidikan maupun pada sistem produktivitas kinerja Jarlatsuh dengan menggunakan metode pengukuran BSC;
- (2) Sistem pengukuran kinerja masih menggunakan Lakip, walaupun ada beberapa perubahan;
- (3) Hasil penelitian tentang metode pengukuran dengan metode BSC, di Pendidikan Tinggi IPDN masih *sangat relevan* dan bisa digunakan pada beberapa divisi terutama dalam sistem Jarlatsuh yang masih harus dikembangkan, yang disesuaikan dengan visi, misi, goal, dan strategi pada saat ini;
- (4) Perlunya pengembangan inovatif yang ditrasformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen pendidikan dalam ilmu pemerintahan. yang bisa diaplikasikan terhadap penyesuaian Renstra dan Lakip saat ini;
- (5) Proses manajemen pendidikan yang dibangun di seputar *Balanced Scorecard* multidimensi memungkinkan adanya keselarasan dan pemusatan perhatian pada pelaksanaan strategis jangka panjang yang harus dilaksanakan secara tepat dan dijadikan dasar pengelolaan yang baik dan profesional di IPDN di abad digital saat ini;
- (6) Tulisan deskripsi hasil penelitian tersebut untuk saat ini dapat digunakan sebagai salah satu contoh cara/metode pengukuran sistem pengelolaan pendidikan dan sistem produktivitas kinerja pengajaran pelatihan juga pengasuhan pada suatu

organisasi/institusi pendidikan seperti IPDN masa sekarang dan masa yang akan datang”. Pertimbangan diatas sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, juga sejalan dengan Renstra IPDN 2015–2019

Tulisan hasil penelitian di IPDN tersebut belum pernah dipublikasikan di media apa pun (*on line* atau jurnal lainnya) agar diketahui khususnya civitas akademika IPDN dan peneliti lainnya yang relevan.

Dengan demikian deskripsi hasil penelitian di IPDN, dalam tulisan ini masih sangat relevan dan bisa digunakan sesuai kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai dalam penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja Jarlatsuh IPDN. Juga diharapkan dapat dijadikan suatu gambaran/referensi/salah satu contoh pengukuran dalam penyelenggaraan pendidikan dengan menggunakan metode BSC untuk penelitian selanjutnya/lainnya yang relevan. Maka penulis mengangkat dan menyusun kembali inti dari hasil deskripsi penelitian yang disesuaikan dengan keadaan saat ini (*exiting validation*) sebagai berikut.

- Secara umum pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan dan persoalan yang serius berkaitan dengan mutu pendidikan, mulai dari rendahnya mutu masukan (*input*), proses (*process*), sampai pada mutu lulusan (*output*) dan keluaran (*outcome*) yang dihasilkan. Isu-isu strategis pendidikan tersebut diperkuat dengan berbagai hasil penelitian antara lain berdasarkan hasil pengamatan dan analisis yang dilakukan para ahli pendidikan (Depdiknas, 2001, 3-4)
- Sedikitnya ada tiga faktor penyebab mutu pendidikan di Indonesia tidak mengalami peningkatan yaitu: (1) Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan *education production factor* yaitu *input*, *output*, dan *outcome* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Hal ini karena terlalu memaksakan pada mutu input kurang memerhatikan pada mutu proses, padahal mutu proses sangat menentukan output mutu pendidikan; (2) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara birokratis sentralistik, yaitu sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang merupakan jalur yang sangat panjang kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan/setempat; (3) Peran serta warga pendidikan kurang menunjang dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga menghambat berbagai aspek dalam peningkatan mutu pendidikan juga mutu kinerja, padahal sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional (2003), bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan secara merata dengan keunggulan (*excellence*) dan penyeimbangan (*equity*) antara pemanfaatan (*aces*) dengan prestasi (*achievement*).

Salah satu instrumen sistem dalam penyelenggaraan pendidikan dalam lembaga pemerintahan yang dapat ditawarkan untuk memicu pembangunan pendidikan, dengan tanpa berangkat dari nol, adalah dengan cara melakukan *revitalisasi* sumber daya pemerintah. Demi terwujudnya penyelenggaraan pendidikan dan pemerintah yang baik, yang berorientasi pada pencapaian tujuan nasional (mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen-elemen konstituennya seperti *legitimacy*, *accountability*, *securing of human rights*, *autonomy and devolution of power* dan *assurance of civilian control*; mempunyai kompetensi, struktur, mekanisme politik, administratif berfungsi secara efektif merupakan pendidikan profesi diselenggarakan oleh departemen atau lembaga pemerintah non-departemen, yang diharapkan berbagai pihak untuk pemenuhan akses pemerataan, daya saing pendidikan Indonesia yang harus diperjuangkan bangsa. Diungkapkan bahwa indikator pendidikan tinggi yang sehat di

antaranya haruslah memiliki kemampuan tata pamong (*governance*) yang baik, yaitu dilandasi dengan prinsip akuntabilitas (*accountability*).

Urgensi Penelitian

Persoalan yang dihadapi ketika penelitian terdahulu dilaksanakan, pada instansi penyelenggaraan pendidikan Kementerian Dalam Negeri yaitu Intitut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) di antaranya adalah adanya perbedaan sistem penyelenggaraan pendidikan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dalam beberapa aspek. Pada pelaksanaannya, penetapan indikator kinerja yang dilakukan sesuai dengan pedoman penyusunan Lakip instansi pemerintah (LAN RI, 2006), “Kinerja organisasi pemerintah diukur secara kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan indikator-indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*). Penekanan lebih berorientasi pada”hasil” kurang memperhitungkan proses”.

Menurut beberapa penelitian terdahulu di antaranya dalam penelitian Karso, 2010 pada PTN (UPI dan UIN Bandung) menyatakan bahwa:

“Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah yang dikenal dengan nama Lakip sebagai media pertanggungjawaban yang berisi mengenai kinerja instansi pemerintahan, yang bermanfaat antara lain untuk mendorong *good governance* harus dilakukan oleh PTN yang harus mengacu pada perundangan dan ketentuan yang berlaku, ternyata memiliki tingkat akurasi pengolahan dan analisis data yang relatif rendah. Perhitungan akuntabilitas kinerja manajemen kelembagaan tersebut hanya menghitung besarnya dan secara rinci hanya untuk kinerja kegiatannya. Analisis terhadap akuntabilitas kinerja lebih lanjut tidak dijelaskan akuntabilitas kinerja sejenis ini telah dikembangkan sejak tahun 2002. Sistem pengukuran kinerja menggunakan indikator tersebut memiliki kelemahan, di antaranya bahwa pengukuran hanya dilakukan atas dasar penilaian internal organisasi, tidak ada indikator keikutsertaan masyarakat/standarisasi yang berlaku, dalam proses penilaian. Bersifat statis. Kenyataan dalam praktek pada penelitian tersebut menggambarkan bahwa kelemahan yang terbesar dari kinerja pemerintahan justru terletak pada komponen prosesnya. Selain itu pengukuran kinerja pada segi finansial dan non finansial masih dilakukan secara terpisah.”

Maka atas dasar pertimbangan tersebut penulis mengidentifikasi tentang analisis Penyelenggaraan Pendidikan dan mengevaluasi Produktivitas/Akuntabilitas Kinerja, yang pada saat ini masih tetap, artinya belum memiliki standar evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan untuk beberapa aspek, yaitu masih menggunakan sistem pengukuran dengan Lakip (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Kedua persoalan ini dalam penelitian di Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan IPDN menjadi fokus penelitian dianggap cukup krusial.

Oleh karena perlunya standar pengukuran/evaluasi yang akuntabel sebagai evaluasi pertanggungjawaban laporan kinerja perguruan tinggi Kementerian Dalam Negeri seperti IPDN dengan standarisasi evaluasi yang koheren, komprehensif, berimbang, dan terukur; perlunya suatu rancangan/matriks yang dapat memberikan keseimbangan dalam sistem pendidikan dengan produktivitas kerjanya, yaitu alat yang bisa membantu dalam melihat apakah proses *under control* atau tidak dengan melihat adanya *common cause of variation* atau *special causes of variation*. Alat bantu untuk ini adalah *control chart* dalam Metoda *Balanced Scorecard* (BSC) dan pengendali keterbatasan BSC digunakan model strategi Maps, yang merupakan standarisasi pengukuran untuk keseimbangan mengelola strategi jangka panjang, dan pada akhirnya sistem ini mampu memenuhi dan memuaskan kebutuhan *stakeholder* dengan mentalitas dan karakter peserta didik (praja) yang terbina secara terintegrasi dan *kaffah*.

Untuk menjembatani kelemahan permasalahan di atas, terutama dalam sistem evaluasi akuntabilitas kinerja, maka penulis melihat studi kemungkinan penerapan melalui peninjauan konsep/teori yang dikembangkan oleh Kaplan Robert dan Norton (1996) terhadap sistem penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja, melalui *Metode Balanced Scorecard (BSC)*. Teori tersebut sebagai alat (*tool*) dinyatakan sebagai ‘*Traslating vision and strategi four perspectives: financial, costumer, internal business process, learning and growth*’.

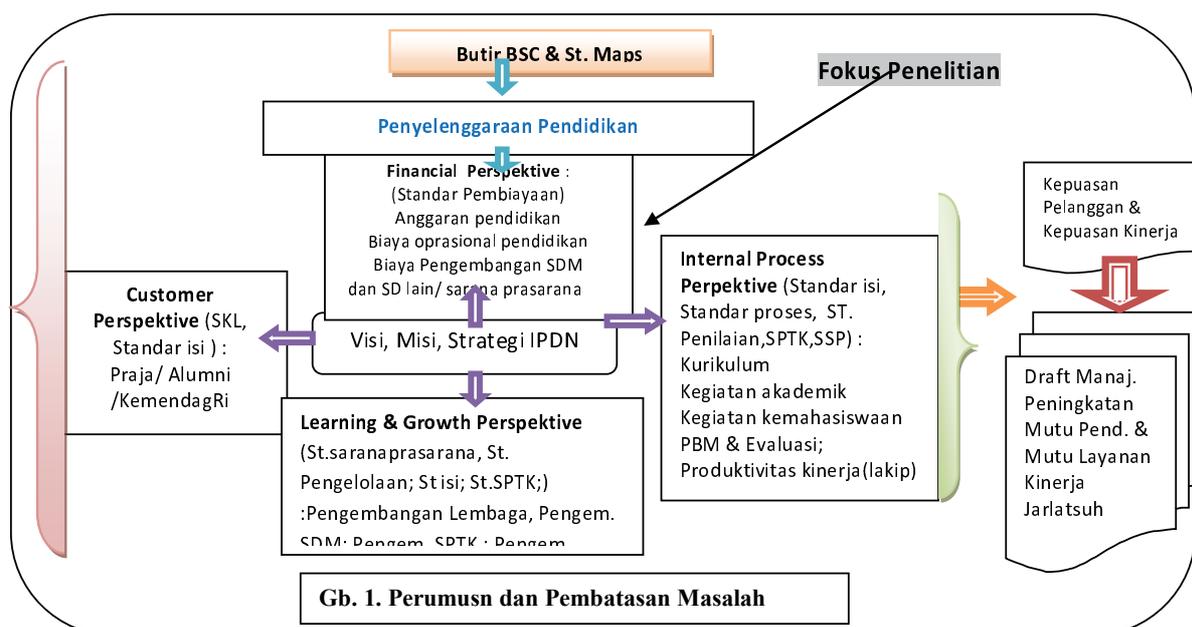
Aspek-aspek penelitian yang direncanakan berdasarkan metode BSC dan Strategi Maps, dalam analisis dan pembahasannya dilakukan pada aspek proses pendidikan dan pemerintahan terkait dengan: (1) Aspek penyelenggaraan pendidikan berdasarkan SNP; (2) Aspek pengorganisasian meliputi (visi, misi, strategi lembaga); (3) Aspek produktivitas kinerja (budaya organisasi, pembinaan sistem pengasuhan, kepuasan kinerja dan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah) di IPDN, juga aspek lainya sebagai pendamping penelitian.

PERUMUSAN DAN PEMBATASAN MASALAH

Perumusan dan batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah empat perspektif BSC (*financial, customer, internal process, learning and growth*) dapat merumuskan dan menerjemahkan penyelenggaraan pendidikan di IPDN?;
2. Apakah ada pengaruhnya antara komponen pendidikan dalam konsep BSC terhadap produktivitas kinerja (layanan kerja dan kepuasan kerja) di IPDN?;
3. Apakah ada keseimbangan antara komponen empat perspektif *Balanced Scorecard (BSC)* pada penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja di IPDN?;
4. Apakah hasil interpretasi penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja terhadap mutu layanan kinerja pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan, dapat dirancang untuk menghasilkan strategi baru berupa buku pedoman kinerja yang bermutu, sebagai salah satu model manajemen pendidikan dalam produktivitas kinerja, dan mutu layanan kinerja Jarlatsuh khususnya di pendidikan tinggi kepamongprajaan IPDN?

Perumusan dan pembatasan masalah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Perumusn dan Pembatasan Masalah

Dari gambar 1 di atas dapat dijelaskan bahwa dalam analisis penyelenggaraan pendidikan terdapat beberapa faktor/aspek yang memengaruhi keberhasilannya.

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan penelitian di antaranya adalah: Mendiskripsikan dan merumuskan rancangan/ matriks suatu sistem evaluasi kinerja dalam penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja Jarlatsuh, sehingga adanya keseimbangan (komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang), melalui empat perspektif BSC (*financial, customer, internal process, learning and growth*) untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan dan mutu layanan kinerja Jarlatsuh di IPDN.

Manfaat penelitian bahwa: (1) Hasil penelitian ini, diharapkan bermanfaat secara teoretis, akademis maupun praktis, khususnya pada lembaga pendidikan IPDN; (2) Mengkaji ulang untuk melihat kelaikan dan kecocokan sistem, strategi, dan program sedang berjalan dengan kondisi sedang dihadapi dan masa mendatang; juga dapat dijadikan pertimbangan pihak berwenang khususnya terhadap fungsi strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja; (3) pelayanan masyarakat yang selaras dengan visi, misi dan *goal*; mengevaluasi produktivitas kinerja dan mutu layanan Jarlatsuh; pertimbangan dalam sistem penilaian kinerja termasuk pengelolaan pembinaan mentalitas Praja, sebagai kebijakan untuk menghasilkan pamong praja berkualitas berkarakter dan berkepribadian khususnya di lingkungan IPDN, sesuai dengan Visi IPDN saat ini.

TEKNIK DAN METODE PENELITIAN

Teknik dan metode dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif analitik kuantitatif-kualitatif (*Mixed Methods*), dengan Desain Triangulasi Mixed Method, metode penelitian yang baik untuk Mixed Methods menurut Creswell, J.W. dan Clark, V.L.P. dalam Nana Syaodih Sukmadinata, 2010, di antaranya adalah:

“ ... karena secara langsung membandingkan-membedakan hasil penelitian-pengolahan secara statistik dengan temuan kualitatif untuk memvalidasi dan memperluas hasil penelitian kuantitatif dengan kualitatif, satu tahap desain secara bersama-sama pada waktu yang sama dengan bobot sama menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, meskipun bersama-tetapi pengumpulan dan analisis datanya dilakukan secara terpisah, dalam interpretasinya dipadukan hasil analisis data antar kedua metode tersebut, selain itu secara bersama-sama memadukan kekuatan, mengurangi kelemahan penelitian kuantitatif (sampel besar, kecenderungan generalisasi), dengan penelitian kualitatif (sampel kecil, detail, mendalam). Untuk variasi desain triangulasi digunakan *Variasi Desain Triangulasi Model Transformasi Data*, karena penelitian ini selain mengidentifikasi, mendeskripsikan secara lebih komprehensif, juga dirancang untuk menguji serta melakukan analisis dan estimasi tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai keadaan saat ini dan yang akan datang”.

POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh komponen pendidikan di IPDN Jatinangor, dan sampel penelitian adalah di beberapa divisi yang terkait dengan kebutuhan penelitian. Sementara pembandingan dalam pengumpulan data sebagai pendamping penelitian/populasi sumber data penelitian dilakukan terhadap sistem penyelenggaraan pendidikan dan Jarlatsuh di Akademi TNI (Jakarta, Magelang, dan Surabaya). Pembandingan ini dalam pengumpulan datanya tidak untuk dianalisis, tetapi dilakukan untuk posisi peneliti dalam menentukan analisis penelitian selanjutnya.

Informan kunci dalam penelitian dilakukan terhadap sejumlah pejabat tinggi: (manajemen puncak, struktural, alumni, dan *stakeholder*) diambil sampel 70% yaitu dalam hal ini: Pimpinan (Rektor dan para Pembantu Rektor, Dekan dan Para Pembantunya, Para Ka. Bid (Perencanaan, Pengajaran, Administrasi Umum, Pelatihan, Pengasuhan, Minat dan Bakat, Perpustakaan); Koordinator Alumni/Pemda yang tersebar di Kota dan Kab. Bandung; para pengelola, Dosen, Kepala Unit Biro, Para Staf dan karyawan, serta masyarakat. Sebagai gambaran struktur Organisasi IPDN yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut.



Gambar 2. Struktur Organisasi sebagai Devisi Fokus Penelitian di IPDN

Penentuan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel (*purposif sampling*). *Purposif sampling* yang digunakan peneliti dalam hal ini yakni yang merupakan subjek penelitian yang terlibat langsung dalam penentuan indikator kinerja dan standarisasinya (*cara proportionate strified random*) yaitu teknik pengambilan sampel secara acak dengan memerhatikan tingkatan yang ada dalam populasi.

Tabel 1. Pengelompokan Objek Peneitian Ditinjau dari Metode *Balanced Scorecard*

Penyelenggaraan Pendidikan dan Produktivitas Kinerja di IPDN		
No	Koponen/Perspective	
1	Financial	Tujuan
	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran Pendidikan& Jarlatsuh • BiayaOprasional/pengelolaan pendidikan • BiayaPengembangan SDM& SD lainnya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Mutu Pendidikan 2. Meningkatkan Rasio Aktivitas 3. Meningkatkan Rasio Likuiditas 4. MeningkatkanSumberdaya&sarana. Prasarana
2	Internal Process	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kurikulum, PBM&Evaluasi • Kegiatan Akademik • InovasiOprasional • LayananPendidikan • BudayaKinerja/kesehatan organisasi • Kegiatan Akademik & Kepemimpinan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan mutu Layanan pendidikan 2. Peningkatan kreativitas, inovasi PBM 3. Peningkatan Mutu layanan kinerja Pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan 4. Peningkatan Mutu layananpembinaan Jarlatsuh.
3	Costumer	
	<ul style="list-style-type: none"> • Praja/Peserta didik • Kegiatan Keprajaan • Pernrekrutan/penerimaan Praja • Peraturan Kehidupan Praja/Lulusan/Alumni 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan & meningkatkan mutu lulusan 2. Meningkatkan Kemampuan Lembaga memenuhi Kebutuhan Pelanggan 3. Meningkatkan Akuntabilitas dan Pencitraan
4	Learning and growth	

	<ul style="list-style-type: none"> • Lembaga & biro: Dosen/Pendidikan • Tenaga Kependidikan/Staf • Sarana Prasarana • Kapabilitas Pekerja & Retensi Pekerja • Kapabilitas Sistem Informasi • Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan & Pengembangan lembaga, SDM (Dosen, Pengelola, Staf, pengasuh, pelatih dan tenaga sumber daya lainnya) 2. Peningkatan Kepuasan Kinerja Peningkatan mutu layanan kinerja Jarlatsuh 3. Loyalitas Kinerja, peningkatan Kemitraan
5	Visi, Misi dan Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerjemahkan Visi, Misi dan Strategi lembaga dalam perencanaan Strategis 2. Merumuskan Strategi dalam 4 perspektif BSC dan Strateg Maps 3. Membuat strategi Baru dalam bentuk Matriks Omax
6	Produktivitas Kinerja	
	(Budaya Kerja, Kinerja Dosen, Kinerja Pengelola, Kinerja Jarlatsuh, Kepuasan Kerja)	Meningkatkan Mutu layanan & Pembinaan Kinerja Jarlatsuh

Teknik Pengolahan data Kualitatif dan kuantitatif

1. Pengolahan data yang diperoleh dari hasil kuesioner dan hasil angket terhadap responden. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, di mana digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh atau tidak adanya dari pengukuran dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard, dalam meningkatkan mutu pendidikan, mutu layanan produktivitas kinerja.

Data statistik menggunakan komputer SPSS 17,01 atau dengan cara manual untuk menghitung: Uji Validitas, Uji Normalitas, Uji Homogenitas dan Uji Realibitas sampai pada kesimpulan. Semua data dalam penelitian ini disajikan dalam rangka *recognize the hidden dynamic of complex system*, mengenali dinamika terselubung dari suatu sistem yang kompleks. Sasarannya dapat dikelompokkan dalam: data kuantitatif membahas tentang BSC dan terhadap penyelenggaraan pendidikan hasil dari angket/kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Dan terhadap produktivitas kinerja KBM; Merumuskan dan menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam metode BSC sebagai data kualitatif; Menentukan/membuat perancangan *Loop Causal* dari hasil data manajemen pendidikan dan produktivitas kinerja; Menginterpretasikan hasil pengolahan data kualitatif dan kuantitatif ke dalam strategi BSC yang akan menghasilkan strategi baru atau Matriks Omax; Pembahasan hasil penelitian; kesimpulan; dan rekomendasi.

Mengukur data angket dilakukan menggunakan rumus sebagai berikut. $P = (f / n) \times 100\%$. Pengolahan data hasil dokumentasi: diolah dan dianalisis dengan cara menulis dan meringkas hasil dokumentasi berdasarkan permasalahan yang akan dijawab.

2. Pengolahan data hasil observasi; merupakan data pelengkap yang disajikan dalam bentuk tabel dan dianalisis melalui deskripsi aspek manajemen mutu pendidikan menggambarkan situasi aktivitas sistem Jarlatsuh berlangsung.
3. Pengolahan data hasil wawancara, dan data lainnya ditulis, disimpulkan berdasarkan pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini. Instrumen kualitatif diuji dengan Uji Validitas dengan perhitungan bobot satuan yang terjadi dihitung dengan indeks Gain

Ternormalisasi (g) adalah:
$$\text{Indeks gain} = \frac{\text{DataA} - \text{DataB}}{\text{Skor Maksimal} - \text{DataA}}$$
 Meltzer (2006: 37) dengan

tafsiran indeks gain (g) sebagai berikut. $g > 0,7$: tinggi; $0,3 < g \leq 0,7$: sedang; $g \leq 0,3$:

rendah, ake (2006:37). Selain itu, data diproses dengan menggunakan metode statistik dengan bantuan *Statistical Product and Service (SPSS) versi 17,1 for windows*.

4. Dilakukan perhitungan rerata bobot terhadap tiap variabel, yaitu variabel BSC (X), sistem

penyelenggaraan pendidikan (YA); sistem produktivitas kinerja (YB) untuk peningkatan mutu pendidikan (ZA) untuk peningkatan mutu layanan kinerja (ZB).

5. Dilakukan Uji Statistik, yaitu uji beda rerata dua analisis indeviden (t-Test) dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

$$t = \frac{(X_1 - X_2)}{X_1 - X_2} \text{ di mana } X_1 - X_2 = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

6. Dilakukan uji signifikan dengan membandingkan hasil uji t dengan t tabel berdasarkan tingkat kepercayaan 95 % (alpha 5 %); Jika nilai -t tabel t hitung t tabel, maka Hipotesis nol (H_0) diterima, dan Hipotesis alternatif (H_1) ditolak. Artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan dari Variabel yang diukur. Sebaliknya jika nilai - t t tabel t hitung t Tabel, maka (H_0) ditolak, dan (H_1) diterima. Ini berarti terdapat perbedaan signifikan keseluruhan teknis analitik data kuantitatif dibantu penggunaan statistik melalui SPSS 17,01 versi 2009.

Pada data kuantitatif ini, penulis membatasi penelitian pada aspek hasil peninjauan BSC (X) dalam penyelenggaraan pendidikan (YA) dan produktivitas kinerja (YB), terhadap mutu pendidikan, mutu layanan kinerja. Data kuantitatif berupa angket/kuesioner untuk mendapatkan hasil penelitian perbedaan antar perspektif Balanced Scorecard terhadap penyelenggaraan pendidikan (sistem pendidikan, sistem pengorganisasian, sistem KBM). Dan pengaruh perspektif BSC terhadap produktivitas kinerja. (budaya kinerja/budaya organisasi, kinerja pengelola, kinerja dosen dan kepuasan kinerja).

Data kuantitatif dimulai dengan pengujian validitas dan reliabilitas, uji analisis jalur, dan uji beda indeviden data responden.

1. *Uji Validitas*, kuantitatif dengan menggunakan rumus angka kasar (Sperman Brown):

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variable X dan Variabel Y;

N = banyaknya Responden;

x = Score tiap hasil pernyataan; dan

y = Score Total dari tiap responden. Dilanjutkan dengan analisis statistik dengan menggunakan SPSS versi 17,1.

2. *Uji Reliabilitas*

Reliabilitas suatu alat ukur atau alat evaluasi dimaksudkan sebagai suatu alat yang memberikan hasil yang tetap sama atau disebut juga konsisten atau ajeg (Suherman, 2003:131). Selanjutnya rumus untuk mencari koefisien reliabilitas tes bentuk uraian yaitu sebagai berikut.

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right);$$

r_{11} = koefisien reliabilitas;

n = banyaknya pernyataan dalam instrumen;

$\sum S_i^2$ = jumlah varians skor setiap pernyataan;

S_t^2 = varians skor total.

Untuk menginterpretasikan data melalui derajat reliabilitas alat evaluasi. Suatu instrumen dikatakan reliabel (handal) bila memiliki koeficient kehandalan atau alfa sebesar 0,60 atau lebih.

3. *Path Analysis* adalah bentuk analisis multi regresi. Analisis ini berpedoman pada diagram jalur untuk membantu konseptualisasi masalah atau menguji hipotesis yang kompleks. Dengan analisis jalur akan diketahui hubungan langsung atau tidak langsung dari variabel-variabel eksogen (variabel bebas) terhadap variabel endogen (terikat). Hubungan tersebut akan tercermin dalam koefisien jalur (path coefficient) yang sesungguhnya adalah koefisien regresi yang telah dibakukan. Penerapan analisis jalur ini akan mengadopsi langkah-langkah yang dikembangkan. Model hubungan tersebut kemudian dikonversi ke dalam persamaan yang biasa disebut dengan model hipotetik atau dengan model Gain termograf. Dari gambar path analysis dapat dibentuk persamaan sebagai berikut :

$$\text{Persamaan } Y_1 = p_1 X + E_1;$$

$$\text{Persamaan } Y_1 = p_1 X + E_1;$$

$$\text{Persamaan } Y_2 = p_2 X + E_2;$$

$$\text{Persamaan } Z = (p_1 X + E_1) + (p_2 X + E_2 + E_3);$$

di mana :

X = BSC dan Strategi Map ;

Y_2 = Produktivitas Kinerja dan

p_2 = Koefisien Jalur ;

E_1 = *Residual* ;

Z = Mutu Pendidikan dan Mutu Layanan Kinerja.

Selanjutnya dilakukan pemeriksaan terhadap asumsi dasar yang melandasi analisis jalur. (Solimun, 2002; 49-50).

4. *Pendugaan parameter*, berlaku rumus: pengaruh langsung = ρ_i .

Pengaruh tidak langsung = $\rho_i \times \rho_{i2}$

Pengaruh total = pengaruh langsung + tidak langsung.

5. *Pemeriksaan validitas model*, untuk menguji kebermaknaan (significance) model jalur, baik secara bersamaan (simultan) maupun secara parsial, kebermaknaan model diidentifikasi dengan menggunakan koefisien determinasi total, fungsi koefisien determinasi total pada prinsipnya sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada regresi rumus: $R_n^2 = 1 - P_{e2}^1 P_{e2}^2 \dots P_m^2$ di mana P_e model lintasan pengaruh yang dicari dengan rumus sebagai berikut. $P_{e_i} \sqrt{1 - R^2}$ nilai mencapai ≥ 50 . Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov-Smirnov untuk sampel.

Penggabungan Hasil Data Kualitatif dan Hasil Data Kuantitatif

1. Hasil data kuantitatif, masing-masing diinterpretasikan ke dalam metode Balanced Scorecard melalui empat perspektif (Financial, Customer, internal Process dan Learning and growth) terhadap Manajemen Mutu penyelenggaraan pendidikan pada ilmu pemerintahan, (sistem Pendidikan, Sistem pengorganisasian, Sistem KBM) dan Produktivitas Kinerja (pengajaran, pelatihan dan PBM) untuk mendapatkan hasil mutu lulusan/mutu pendidikan yang semakin baik dan meningkat.
2. Hasil kuantitatif dan data kualitatif diinterpretasikan melalui Visi, Misi dan Strategi lembaga pendidikan. selanjutnya dirumuskan dan diterjemahkan dengan Metode Balanced

Scorecard pada setiap Perspektif untuk mendapatkan Rancangan sebab akibat antara manajemen pendidikan/sistem pendidikan dengan sistem produktivitas layanan kinerja, yang kemudian akan diterjemahkan masing-masing perspektif BSC melalui Strategi Maps (Operation Management, Inovation, Regulation & Social, Vision, Mision and Goal yang berbentuk Matriks Omax sehingga menghasilkan Action Planing (*Target, Initiative and Budget*). Yang dapat dijadikan salah satu Draft Manajemen yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang KIP PTS di Jabar yang dijadikan fokus penelitian.

HIPOTESIS PENELITIAN

Penelitian ini terdiri dari tiga analisis yaitu tentang penyelenggaraan pendidikan; produktivitas kinerja Jarlatsuh; visi, misi, dan strategi lembaga di IPDN, di mana dua analisis pertama bersifat kuantitatif hipotetik, sedangkan analisis ketiga bersifat kualitatif non hipotetik. Hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut.

- *Penjabaran Hipotesis pertama*, didasarkan pada Model Kuantitatif jalur yaitu: Analisis keseimbangan antara komponen empat Perspektif Metode *BSC* (Variabel X) dalam Penyelenggaraan Pendidikan pada lembaga pemerintahan), untuk meningkatkan mutu Pendidikan (Z_1) di IPDN;
- *Penjabaran Hipotesis kedua*, didasarkan pada model Kuantitatif jalur, yaitu analisis pengaruh antara komponen penyelenggaraan pendidikan dalam konsep BSC (X) terhadap Produktivitas Kinerja di IPDN untuk menghasilkan mutu layanan kinerja Jarlatsuh (Z_2)
- Penjabaran pengukuran visi, misi, goal dan strategi dianalisis kualitatif Non Hipotetik, dengan perincian sebagai berikut.
 - a. Analisis empat Perspektif BSC (*financial; customer; internal process; learning and growth*) dalam merumuskan dan menerjemahkan sistem pengorganisasian (dalam Aspek Visi, Misi dan Strategi), ke dalam *Model Strategi Map (Operation Management; Customer Management; Inovation, Regulation & Social; vision, mision, goal)*, dan *Strategi BSC (Producttivity & Management Development; E. Learning Regional Development; Risk Management Startegy; IT and MIS Strategy & Oprational Strategy; Organzation Strategy; Educational System Strategy & HRD Strategy Support Strtegy)*.
 - b. Hasil interpretasi atau penggabungan penyelenggaraan pendidikan; produktivitas kinerja; visi, misi dan stretegi: yang dirancang untuk menghasilkan strategi baru () berupa loof causal/matrks omax, yang dapat dijadikan salah satu draft manajemen pendidikan dalam penyelenggaraan dan produktivitas kinerja di pendidikan tinggi IPDN (Z).

KAJIAN PUSTAKA

Metode Balanced Scorecard menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997):

“Metode Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif mengarahkan *performance*

organisasi. Suatu organisasi menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu: memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi, mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, serta meningkatkan umpan balik dari pembelajaran strategis ke dalam berbagai tujuan, ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu: finansial, pelanggan; bisnis internal: pembelajaran dan pertumbuhan. BSC pada pendidikan tinggi maknanya dalam manajemen pemerintahan adalah bagaimana menggerakkan suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan, bagaimana suatu alat mengendalikan atau mengawal mencapai suatu tujuan dan bersifat logik”.

”Strategi Maps maknanya dalam penggunaan Balanced Scorecard adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat yang ditransformasikan dalam pengukuran hubungan (*hipotesis*) yang ada diberbagai tujuan instansi dalam berbagai perspektif eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi, dan rantai sebab akibat harus meliputi semua perspektif Balanced Scorecard. Fungsi dan keuntungan Strategi Maps dalam metoda Balanced Scorecard dapat membawa perbaikan pada: pengurangan biaya, perbaikan produktivitas kinerja; Pertumbuhan pangsa pasar; Retensi pelanggan, pengurangan waktu siklus; Pengembangan produk/jasa metode sistematis, pengumpulan data parameter; menentukan sumber variasi dan cara menghilangkan; mengandung kesatuan tujuan ukuran; diarahkan pada perencanaan. visi, misi, goal, sasaran agar terintegrasi utuh dan jelas; BSC dalam Pengembangannya berfungsi sebagai *analytical tool* dalam membantu memecahkan permasalahan”.

Produktivitas kinerja dalam peninjauan BSC di IPDN adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian kinerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan baik dalam pelayanan kualitas pendidikan maupun kontribusinya pada pelayanan di masyarakat. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh seluruh elemen terkait dengan kuantitas kinerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Calon birokrat yang hakiki dan *kaffah* di lingkungan IPDN: ”merupakan pembinaan mentalitas, intelektual dan penstransformasi ilmu yang diterima oleh Praja lebih menekankan pada sistematika dan konstruktisme tersusun yang ditransfer melalui daya nalar secara logic untuk membentuk kepribadian yang utuh dengan keseimbangan ilmu, iman dan amal dalam pendidikan melalui proses transformasi dan internalisasi ilmu pengetahuan dan nilai Islami pada Praja melalui pertumbuhan dan perkembangan potensi fitrahnya untuk mencapai keseimbangan dan kesempurnaan hidup dalam aspeknya secara optimal dan pengembangan mentalitas/moralitas secara positif merupakan cerminan dari intelektual”.

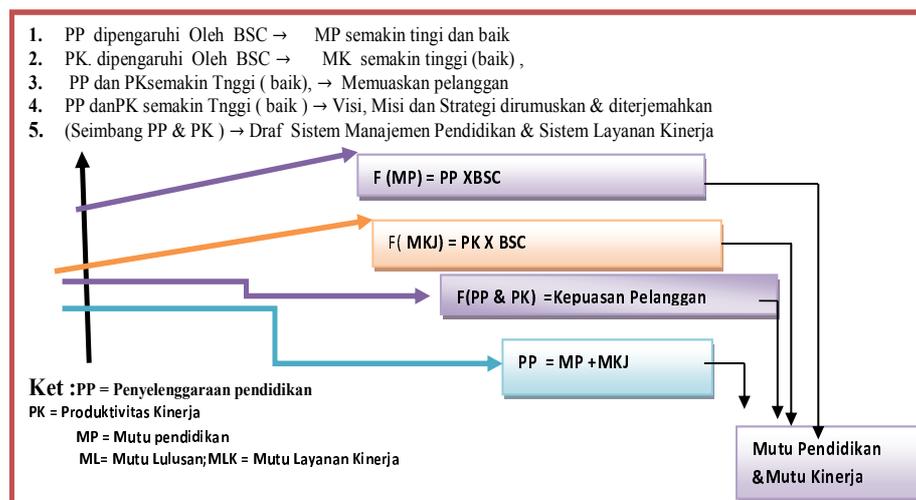
DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

Tahap Analisis Data

Penelitian ini dilakukan di Institut Ilmu Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), yaitu Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan yang terletak di Jatinangor Sumedang Jawa Barat.

Tahap Perancangan Pengolahan Data

Skenario hipotesis untuk pengolahan data adalah sebagai berikut.



Gambar 3. Scenario Hipotesis Untuk Pengolahan Data

Data Hasil Angket Keseimbangan Konsep BSC terhadap Penyelenggaraan Pemerintahan

1. Sistem Penyelenggaraan Pendidikan dalam Pemerintahan

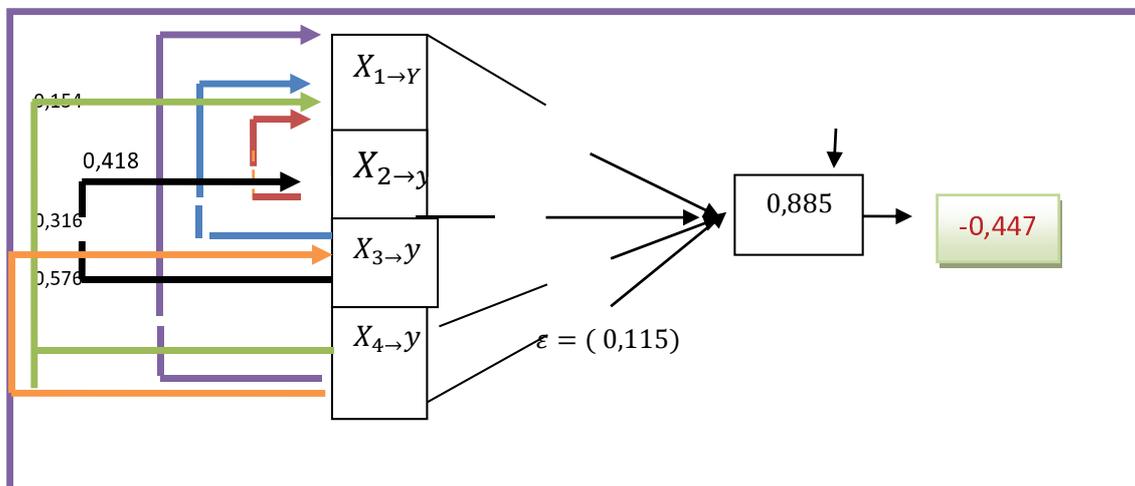
Tabel 2. Persentase Respons Mengenai Pengelola & Tenaga Admik Penyelenggaraan pendidikan pada ilmu Pemerintahan

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Permasalahan yang disajikan mengenai Sistem Pendidikan	22,11% (8)	43,60%(20)	2,68(2)	0,000(0)
2	Masalah yang disajikan mengenai Sistem Pengorganisasian	45,12% (6)	41,46%(11)	7,32%(4)	0,00%(0)
3	Masalah yang diberikan Mengenai Sistem Mutu layanan Kinerja	6,10% (22)	32,33% (9)	11,40%(4)	0,00%(0)
4	Masalah yang disajikan mengenai Sistem Anggaran/	45,95%(8)	41,12%(17)	8,22%(4)	0,00%(0)
5	Masalah mengenai Sistem Pengelolaan Pendidikan	21,95%(9)	56,10%(23)	0,00%(0)	2,44%(1)
6	Masalah hubungan sistem pendidikan & produktivitas kinerja	26,83%(11)	56,10(23)	0,00%(0)	2,44%(1)
7	Masalah yang disajikan mengenai Sistem Jarlat-suh	24,45%(5)	43,90%(18)	10,24%(5)	2,44%(1)
8	Masalah hubungan sistem pengorganisasian dgn-layanan kinerja	14,39%(10)	51,22%(21)	2,44%(1)	7,32%(3)
9	Masalah hubungan antara sistem Pembiayaan dengan mutu layanan kinerja dalam Pembelajaran	19,51%(8)	48,78%(20)	19,51%(8)	0,00%(0)
10	Masalah yang disajikan kesesuaian Sistem Peraturan dan perundang-undangan yang diterapkan di Lapangan	6,89%(1)	14,36%(6)	43,90%(18)	26,83%(5)

Sebagian besar responden (64,22%) menyatakan setuju dan sebagian kecil (24,39%) menyatakan sangat setuju bahwa masalah yang disajikan mereka dapat mengetahui keterhubungan sistem manajemen mutu pendidikan dengan kehidupan serta pengaplikasiannya.

2. Hasil Penelitian Kuantitatif dalam Sistem Penyelenggaraan Pendidikan

Jalur (Parth Analysis) hubungan antar komponen pendidikan dalam perspektif BSC (variabel X), terhadap, penyelenggaraan pendidikan dalam pemerintahan di IPDN (variabel YA), untuk meningkatkan mutu pendidikan (Z_1). Jawaban hipotesis 1



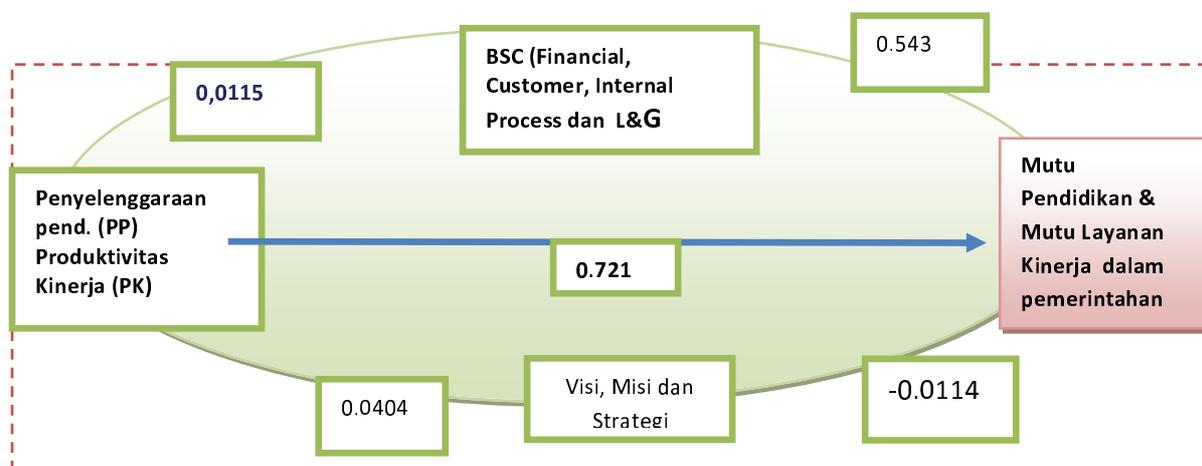
Gambar 3. Path Analysis dlm Penyelenggaraan Pend.

Dengan demikian hasil pengujian indeviden sampel T-tes melalui hasil pengujian uji beda.

Data sistem penyelenggaraan pendidikan (sistem pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan) yang diinterpretasikan terhadap Metode Balanced Scorecard *tidak komprehensif* dan *tidak berimbang* dalam beberapa perspektif, karena ada beberapa indikator yang tidak dapat selaras atau ada perbedaan yang sangat signifikan terutama dalam pespektif internal proses dan pengembangan SDM/*learning and growth*, sehingga perlu dianalisis lebih lanjut dengan merumuskan dan menerjemahkan visi, misi serta srategi ke dalam strategi BSC dengan model Strategi Maps, untuk mengklarifikasi tujuan yang dicapai.

3. Analisis Keseimbangan antar perspektif BSC

Hasilnya diperlihatkan dengan Path analisis perhitungan statistik dalam penyelenggaraan pendidikan di IPDN sebagai berikut.



Diagram/Gambar 4: PATH ANALYSIS

Keterangan:

Keseimbangan antar empat perspektif

Keseimbangan empat perspektif terhadap penyelenggaraan Pendidikan melalui Prodktivitas Kinerja

Path antara Penyelenggaraan pendidikan mempunyai nilai Path sebesar 0.6432

Path antara PP dengan PK mempunyai nilai Path Penyelenggaraan pendidikan 0.6756

Path antara MPDS dengan PK melalui EP mempunyai path sebesar -0.2568

Jalur (Path Analysis) hubungan keseimbangan antar masing-masing perspektif BSC (variabel X), dalam Penyelenggaraan pendidikan (YA) untuk meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga pemerintahan (Z) adalah sebagai berikut. Berdasarkan hasil perhitungan keseimbangan variabel X terhadap variabel Y, dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis), diketahui bahwa variabel Financial (0,0115 dan learning and growth (0,534) pendidikan memberikan nilai yang positif, ini artinya signifikan terhadap variabel penyelenggaraan pendidikan ($Y_1 = 0,721$) dan $\epsilon = 0,115$ yaitu ada keseimbangan antar keduanya: sedangkan untuk variabel customer (0,0404) dan internal process (-0,0114) menunjukkan nilai yang negatif terhadap penyelenggaraan pendidikan (Y_1), ini berarti tidak ada keseimbangan antar keduanya.

Hasil Analisis Pembahasan Penyelenggaraan Pendidikan terhadap Produktivitas Kinerja

1. Pembahasan Hasil Penelitian dalam (Produktivitas Kinerja di IPDN)

Berdasarkan hasil analisis data Sistem Pendidikan (dalam konsep BSC) Pendidikan pada umumnya meningkat, hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata skor untuk setiap indikator masing-masing perspektif, selain itu dapat dilihat dari perbandingan skor rata-rata untuk setiap indikator dan juga dapat dilihat dari kriteria Perspektif *learning and growth* (pertumbuhan dan pembelajaran) menghasilkan *overlaving*/tidak seimbang antara masing-masing perspektif. Berikut ini adalah diagram peningkatan Sistem Penyelenggaraan pendidikan dengan produktivitas kinerja dalam pemerintahan.

Tabel 3. Persentase Respons SDM di Lingkungan IPDN Mengenai layanan Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Masalah Tentang Kesehatan Organisasi/Budaya Organisasi	30,00%(8)	28,90% (16)	3,02% (2)	3,34%(3)
2	Masalah tentang Layanan pembinaan kinerja Jar-latsuh	3,22%(2)	25,66%(9)	37,03%(11)	10,1%(3)
3	Masalah Kedisiplinan, dedikasi dan kegiatan Ke-mahasiswaan	0,22 % (1)	3,22%(4)	35,46%(15)	33,56%(1)
4	Masalah tentang Mutu Pendidikan	3,33%(2)	2,12%(1)	40,34%(19)	38,01%(8)
5	Masalah tentang Kinerja pengelola, Admik, tenaga Edukatif dan sumber daya lain	11,90%(4)	30,22%(11)	11,44%(7)	14,09%(3)
6	Masalah Yang berhubungan dengan ICT, Pengembangan Sumber Daya dan Komponen pendidikan lainnya.	13,60%(7)	37,00%(12)	8,99% (3)	0,00%(0)

Dari Tabel 3 diketahui bahwa: Sebagian kecil responden rata-rata (70,00%) menyatakan sangat setuju dan hampir setengahnya rata-rata (24,10%) menyatakan setuju bahwa Metode BSC sangat berpengaruh pada Manajemen Pendidikan dan pada produktivitas kinerja.

Tabel 4. Derajat Korelasi Dan Determinasi Antar Variabel dalam Produktivitas Kinerja

Manajemen Mutu pendidikan (Penyelenggaraan Pendidikan)				Mutu Layanan Kinerja & Pembelajaran			
Korelasi Antar Variabel	Koefisien-Korelasi (r)	Harga t Uji signifikan	Koefisien Determinasi (%)	Korelasi Antar Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Harga t Uji signifikan	Koefisien Determinasi (%)
X1. YA	0,234	6,09832	10,234	X ₁ . YB	0,432	10,543	22,90
X2. YA	0,190	5,00056	8,41	X ₂ . YB	0,4521	6,859	9,692
X3 YA	0,365	7,04468	23,341	X ₃ . YB	0,579	11,005	23,292
X4 YA	0,245	3,85770	6,664	X ₄ . YB	0,363	6,747	11,249
X. Y.A	0,330	6,45520	11,390	X. YB	0,970	73,5725	80,672
YA. Z1	0,200	2,00765	3,266	YB. Z2	0,294	5,0071	9,05

- 1) Hubungan partial Variabel Mutu layanan kinerja dan kesehatan organisasi sebesar 0.3273, koefisiendeterminasi 10,71%.
- 2) Hubungan Variabel Mutu layanan Kinerja dalam pembelajaran sebesar 0.3643 dengan koefisien determinasi 13, 27 %
- 3) Hubungan Variabel Mutu Layanan kinerja dengan Kepuasan Kerjapembinaan dalam pembelajaran 0.2900, koefisien determinasi 8,41 %.

Dengan demikian hubungan variable tersebut menunjukkan bahwa: Adanya korelasi antar Perspetif BSC (X) terhadap Penyelenggaraan pendidikan (YA) dan produktivitas kinerja (YB), ini berarti semakin tinggi derajat korelasi maka akan semakin baik dan meningkat mutu lulusan dan mutu layanan kinerja dalam system pengasuhan di IPDN tersebut.

Capaian Rata-Rata Persentase Skor Kemampuaansystem Pendidikan Melalui BSC

Tabel 4a Skor Rata-rata Sistem pendidikan ditinjau dari Metode BSC di IPDN (Focus Penelitian)

Financial Perspektive (1)			Customer Perspektive (2)			Internal Process Perspektive (3)			Learning and growth Perspektive (4)		
	%	Gain antar Perspektif		%	Gain antar Perspektif		%	Gain antar Perspektif		%	Gain antar Perspektif
5,50	55,0	Gain 1 dan G2 adalah 1,53 Peningkatan persentase 15,33%	7,28	72,8	Gain G2 dan G3 adalah 1,27 Peningkatan persentase 12,67%	8,13	81,3	Gain 1 dan G2 adalah -1,07 Penurunan persentase 10,67%	11,13	111,1	Gain 1 dan G2 adalah -1,07 Penurunan persentase 11,67%
8,40	84,0		8,52	85,2		8,13	81,3		18,3	111,,1	
4,6	46	Gain 1 dan G2 adalah 2,07 Persentase peningkatan 20,67%	6,67	66,7	Gain dan G3 adalah -0,14 Peningkatan Persentase 1,33%	7,93	79,3	Gain 2 dan G3 adalah 0,2 Peningkatan Persentase 20%	6,93	69,3	Gain 2 dan G3 adalah 3,30 Peningkatan persentase 21%
5,79	57,9%		8,05	80,5%		7,90	70,9%		5,73	57,3%	
5,02	50,2	Gain 1 dan G2 adalah 3,4 Persentase peningkatan 34%	10,13	180,1	Gain 2 dan G4 adalah 13,48 Peningkatan Persentase 13,5%	18,13	180.1	Gain 1 dan G3 adalah -1,40 Peningkatan persentase 10,47%	10,13	111,1%	Gain 3 dan G 4 adalah -11.1 Peningkatan persentase 100,0% Overlaving (11%)
11,1	110%		8,0	80,%		5,20	52,0%				

Deskripsi Hasil Angket

Berdasarkan data yang diperoleh dari perhitungan dalam Sistem pendidikan terhadap Produktivitas Kinerja untuk setiap perspektif diperoleh gambaran mengenai rata-rata skor angket yang dinyatakan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 6. Data Perolehan Skor Rata-rata dan Persentasi Rata-rata Setiap Indikator Perspektif Financial

Indikator	Skor Rata-rata	Persentase Rata-rata
<i>Fluency (anggaran Pendidikan)</i>	7,2	70,2
<i>Fleksibiiti (Biaya Oprasional Pendidikan)</i>	8,30	80,3
<i>Elaboration (Biaya Pengembangan SDM)</i>	5,89	50,83
<i>Originality (Biaya Pengembangan SD Lainnya)</i>	5,0	50,0

Tabel 6a. Data Perolehan Skor Rata-rata dan Persentasi Rata-rata Setiap Indikator Perspektif Customer (Praja/Alumni/Masyarakat)

Indikator	Skor rata-rata	Persentase Rata-rata
<i>Fluency</i>	9,1	90,1
Fleksibility	5,6	50,6
Elaboration	7,4	70,4
Originality	6,5	60,5

Tabel 6b. Data Perolehan Skor Rata-rata Setiap Indikator Perspektif Internal Bussiness Process

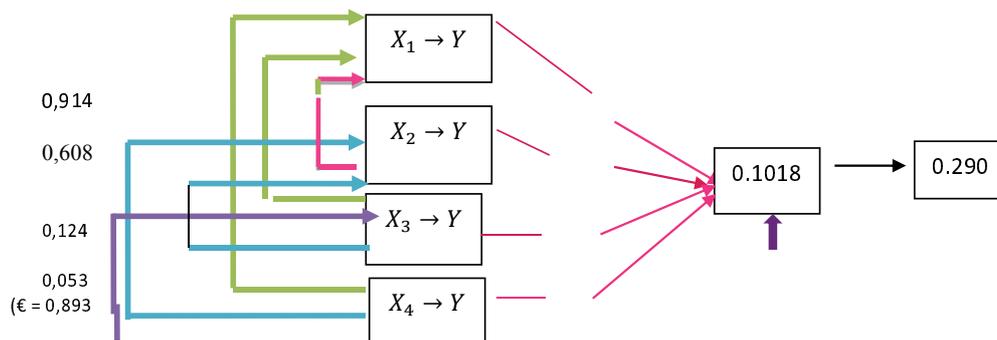
Indikator	Skor rata-rata	Persentase Rata-rata
<i>Fluency (Kurikulum)</i>	17,2	170,3
<i>Fleksibility (kegiatan Akademik)</i>	15,09	156,09
<i>Elaboration (Kegiatan Kemahasiswaan)</i>	17,03	170,2
<i>Originality (PBM & Evaluasi)</i>	16,66	160,6

Tabel 6c. Data Perolehan Skor Rata-rata Setiap Indikator Learning and Growth

Indikator	Skor rata-rata	Persentase Rata-rata
<i>Fluency (Perkembangan Lembaga)</i>	8,30	93,0
<i>Fleksibility (Perkembangan Tenaga pendidik)</i>	8,53	94,2
<i>Elaboration (Perkembangan Staf/Administrasi)</i>	7,15	80,1
<i>Originality (Perkembangan ICT & Sarana Prasarana)</i>	7,00	66,0

Hasil Penelitian Kuantitatif dalam Produktivitas Kinerja Jarlatsuh

Jalur (Parth Analysis) hubungan antar komponen penyelenggaraan pendidikan dalam perspektif BSC (variabel X), terhadap Produktivitas kinerja di IPDN (variabel YB), untuk meningkatkan mutu layanan kineja (Z). Sebagai jawaban hipotesis 2 dengan hasil Path analisis sebagai berikut.



Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh variabel X terhadap variabel produktivitas kinerja (Y_2), dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis) /gambar 5, diketahui bahwa variabel Financial (0,0914): Customer (0,608): internal process (0,124) dan learning and growth (0,053) pendidikan memberikan nilai yang positif, ini artinya signifikan terhadap variabel produktivitas kinerja() yaitu ada pengaruh yang besar masing-masing perspektif dan Error rate ($\epsilon=0,893$). Dengan demikian menunjukkan bahwa:adanya korelasi antar antara Penyelenggaraan pendidikan (YA) dalam Perspektif BSC (X) terhadap dan produktivitas kinerja (YB), ini berarti semakin tinggi derajat korelasi tersebut maka akan semakin baik dan meningkat mutu layanan kinerja Jarlatsuh di IPDN. Selain itu kinerja dan kepuasan memiliki hubungan positif, maka tiga pandangan mengemukakan:(1) kepuasan menyebabkan kinerja/sebaliknya; (3) penghargaan mengganggu (*intervene*), dan tidak ada hubungan yang *inherent*. Adanya penghargaan terhadap pekerjaan akan memberikan motivasi melaksanakan semua tuntutan, berhubungan dengan pekerjaan tersebut artinya uji hipotesis diterima.

Hasil Penelitian Gabungan Kuantitatif dalam Penyelenggaraan Pendidikan dengan Produktivitas Kinerja Jarlatsuh di IPDN

Dengan berpijak pada *conceptual framework* sebagaimana yang tersaji dalam *construct model*, *skenario hipotesis*, *regression for construct model*, *path analysis* dan *coefficient regression* masing-masing variabel, maka diperoleh verifikasi sebagai berikut.

- a. Hipotesis penelitian yaitu sistem penyelenggaraan pendidikan) dalam pembinaan Jarlatsuh terhadap Praja tidak ada perbedaan oleh empat perspektif BSC adalah signifikan karena memperoleh nilai positif dengan *standardized coefficient Beta 0.6432*. (*Signifikan*)
- b. Apabila komponen Penyelenggaraan Pendidikan dipengaruhi oleh *Perspektif BSC*, maka mutu lulusan mutu pendidikan semakin meningkat, berarti semakin baik, adalah signifikan karena walaupun hanya berbeda sedikit nilai *pathnya*, yaitu 0.6756 dari 0.6432 tetapi ternyata ada peningkatan. (adakorelasi/pengaruh)
- c. Jika Produktivitas Kinerja dipengaruhi oleh empat perspektif BSC, maka mutu layanan kinerja semakin baik dan meningkat, pada hasil penelitian ini adalah tidak signifikan karena memperoleh nilai negatif (-0.1180). Kemungkinan hal ini disebabkan oleh adanya jaringan organisasi tentang pemberdayaan sumber daya yang diterjemahkan sebagai memperdayakan kesehatan organisasi, sehingga dengan demikian tampaknya pengaruh positif *Perspektif BSC* terhadap produktivitas kinerja dalam pembinaan Jarlatsuh belum mempunyai korelasi yang signifikan. diharapkan pada masa yang akan datang maka signifikansi mutu produktivitas kinerja akan lebih baik.
- d. Untuk hipotesis kerja sebagai sub hipotesis sekalipun tidak diadakan pengujian selanjutnya, tetapi secara otomatis dapat mengikuti hasil verifikasi test hipotesis secara oprasional
- e. Berdasarkan perhitungan statistik regresi, maka koefisien korelasi indikator Penyelenggaraan pendidikan, yaitu *standardized coefficients* oleh adanya jaringan organisasi tentang pemberdayaan sumber daya diterjemahkan sebagai memperdayakan kesehatan organisasi, sehingga tampaknya pengaruh positif penyelenggaraan pendidikan terhadap produktivitas kinerja, dalam Jarlatsuh belum mempunyai korelasi signifikan. Mungkin setelah adanya *enabling* dan *facilitating* pada masa akan datang maka signifikansi *Mutu pendidikan* akan dapat diwujudkan.
- f. Berdasarkan perhitungan statistik regresi, maka koefisien korelasi indikator *dependent variable BSC*, yaitu *standardized coefficients Beta system Pendidikan/SNP (0,9048)* ternyata lebih besar dari sistem pembiayaan (0,4032) dan sisitem pengorganisasian

- (0,3312) serta sistem pengasuhan (0,8038). Dengan demikian maka untuk lebih memperbesar pengaruh penyelenggaraan pendidikan, hal ini lebih tergantung kepada sistem pendidikan yang baik, kemudian sistem pembiayaan pendidikan, sistem pengorganisasian dan sistem pengasuhan.
- g. Untuk moderator variable produktivitas kinerja/akuntabilitas kinerja, maka *standardized coefficients Beta* yang terkuat adalah dalam aspek Customer (0,732) kemudian Aspek Internal Process (0,692) Financial (0,4932). Artinya bahwa pengukuran yang selama ini dominan terhadap permasalahan *internal* saja namun pada masa yang akan datang perlu adanya perubahan orientasi dan fokus kepada *corporate/private level* dan produktivitas level apabila dikehendaki adanya percepatan proses penguatan terhadap pengaruh *system*. Dengan perhitungan regresi, maka *standardized coefficients Beta* ternyata indikator yang terkuat ialah aspek Customer, (0,6036) kemudian *learning and growth* (0,6012) dan *Internal Process* (0,5088). Hal ini berarti bahwa sekalipun belum berkorelasi secara signifikan terhadap sistem *penyelenggaraan pendidikan*, namun perlu adanya kemampuan terhadap prajadalam hal aspek *Customer* yaitu kepuasan dan penciptaan suasana yang menunjang dan *facilitating* yaitu proses memfasilitasi percepatan pemberdayaan sumber dayadan ICT, juga dengan *protecting* ada perlindungan, pengayoman terhadap berbagai dimensi kehidupan Praja.
- h. Untuk *dependent variable* Penyelenggaraan Pendidikan pembina Praja *output* lembaga pendidikan tinggi IPDN diperoleh *standardized coefficients Beta* yang terkuat adalah SKL (0,79,88), komponen lainnya seperti standar proses (0,4248) dan standar isi (0,4080). Dengan demikian interpretasinya bahwa semakin besar produktivitas kinerja terhadap Praja di IPDN lebih terfokus pada pembelajaran pelatihan dan mengikuti peraturan pengasuhan semakin banyak pengetahuan, ketrampilan dan pengembangan pendidikan, karier dan pengembangan pribadi yang diperolehnya, sehingga semakin baik/meningkat terhadap penyelenggaraan pendidikan, bidang akademik, kemahasiswaan dan PBM. Apabila penyelenggaraan pendidikan kinerja Pembina Jarlatsuh di lembaga pendidikan IPDN sudah semakin baik, maka langkah selanjutnya perlu adanya standar pengukuran kinerja untuk menstabilkan aspek pendidikan, aspek pengorganisasian, aspek pembiayaan dan aspek Jarlatsuh (pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan) khususnya di semua divisi/departemen, untuk meningkatkan sistem pengelolaan pendidikan masa depan di Lembaga Tinggi (IPDN) tersebut

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis terhadap data hasil penelitian, terdapat perbedaan rata-rata gain ternormalisasi yang signifikan antara penyelenggara Pendidikan dan Produktivitas Kinerja, dalam peningkatan mutu pendidikan dengan mutu layanan kinerja, namun respon pada sistem pendidikan dan sistem kinerja di IPDN memberikan respon positif. Karena dalam sistem yang diberikan di IPDN terdapat ciri khas sebagai salah satu sistem pendidikan mengacu pada konstruktivisme dalam pembentukan karakteristik dengan tujuan lebih baik. Dalil-dalil yang dapat dikemukakan dari penelitian ini khususnya di pendidikan tinggi yang dijadikan focus penelitian yaitu pendidikan tinggi IPDN adalah sebagai berikut. (1) Adanya keseimbangan dan keselarasan dalam penyelenggaraan pendidikan, sistem produktivitas kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dan strategi Maps, dan berdasar pada nilai-nilai dasar pendidikan, maka dapat meningkatkan mutu pendidikan, akuntabilitas kinerja yang objektif dan transparan; (2) Visi, misi dan strategi dapat dirumuskan dan diterjemahkan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen strategi BSC dan model strategi Maps, dapat membuat rancangan causal loop diagram (diagram sebab akibat) yang diterjemahkan ke dalam matriks omx, dapat dijadikan salah satu renstra atau sebuah draft manajemen pendidikan yang tepat khususnya di Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan IPDN.

Implikasi

- *Secara Teoretis*

Dengan adanya keseimbangan antar perspektif dalam konsep perspektif BSC terhadap penyelenggaraan pendidikan di IPDN dan sedikit penolakan pada produktivitas kinerja, maka sebagai konsekwensinya dalam mengatasi keterbatasan atau kelemahan tersebut, telah dirumuskan dan diterjemahkan melalui visi, misi strategi dan posisi (analisis Swot) lembaga yang diinterpretasikan ke dalam rumusan Strategi Maps dan strategi BSC, hasilnya dapat dibuat rancangan sebab akibat sampai pada perumusan dalam bentuk strategi baru berupa matriks omax, sehingga ada keseimbangan/keselarasan, serta ada pengaruh antar komponen penyelenggaraan pendidikan terhadap produktivitas kinerja, sehingga memenuhi kriteria metode BSC.

Dengan demikian penyelenggaraan pendidikan di IPDN akan mampu selaras dan seimbang antara masing-masing perspektif pada penyelenggaraan pendidikan maupun pada produktivitas kinerja Jarlatsuh. Hal ini berarti dapat digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga ilmu pemerintahan dengan cara meningkatkan mutu process business internal dalam berbagai divisi/dari seluruh aspek komponen penyelenggaraan pendidikan. Implementasi terhadap peninjauan Penyelenggaraan Pendidikan melalui metode Balanced Scorecard (*BSC*) dengan pengembangan Strategi Maps sebagai suatu pendekatan yang strategic, merupakan salah satu terobosan baru terhadap model evaluasi produktivitas kinerja di bidang pendidikan pada ilmu pemerintahan, diharapkan mampu menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, sehingga rencana strategik kelembagaan PT pada umumnya dan khususnya di IPDN, mampu menghadapi pengaruh lingkungan yang semakin kompleks.

- *Secara Praktis*

Terdiri dari beberapa implikasi praktis perlu mendapat perhatian dan di antaranya:

Pertama, agar sistem evaluasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan sistem produktivitas kinerja ditinjau berdasarkan Metode BSC dan Strategi Maps yang diterapkan/dianalisis tidak kehilangan ruhnya, dipahami dan dihayati oleh seluruh civitas akademik di IPDN khususnya, maka perlu membangun etika mutu (*quality ethic*) pendidikan yang sesuai dengan nilai-nilai dasar, baik nilai agama, moral, etik, sientific (*logic*) dan estetika yang menjadi landasan dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Agar tujuan dan sasaran metode BSC dan strategi Maps dapat tercapai secara efektif dan tepat sasaran, maka perlu dirancang dan dibangun berdasarkan hasil survai terhadap kebutuhan (*profesional needs, social needs and industrial needs*), hasil evaluasi diri dan audit internal. Karena hasil survai atau hasil penelitian mengurangi gap antara lulusan dengan kebutuhan masyarakat. Kedua, karena konsep keempat perspektif dalam Balanced Scorecard dengan pengembangan Strategi Maps, memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengomunikasikan misi dan strategi; melalui layanan akademik yang diusahakan oleh sivitas akademika IPDN diharapkan dapat menumbuhkan citra, kepercayaan dan motivasi bagi para pelanggannya untuk tetap memberikan kontribusi dan partisipasinya dalam proses penyelenggaraan pendidikan di IPDN. Di lain pihak BSC sebagai pendekatan yang powerfull dari sebuah sistem manajemen tersusun atas empat perspektif (financial, customer, internal process, dan learning and growth) diharapkan dapat mengatasi problema organisasi kelembagaan IPDN. Ketiga, Perlu adanya revitalisasi komitmen manajemen mulai dari Top, Middle dan Lower untuk lebih mengenalkan dan mengefektifkan sistem evaluasi kinerja melalui Metode BSC tersebut dalam pendidikan tinggi IPDN. Menjunjung tinggi citra lembaga, merupakan sentral keberhasilan suatu Institusi sosial (*social cohesion*).

Hal ini memfokuskan sumberdaya meningkatkan dan mengembangkannya, untuk meningkatkan kualitas praja sesuai dengan tuntutan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan

dan pembangunan; memiliki wawasan dan berjiwa kebangsaan, penguasaan IPTEK, memiliki jiwa berwawasan budaya dan lingkungan serta meletakkan landasan pembentukan watak dan kepribadian pengalaman, nilai-nilai agama, budi pekerti, serta memiliki Nilai-nilai dari Implementasi *Boarding School* yaitu menghargai nilai budaya dan perilaku komunikasi yang hakiki dan *kaffah* sejalan dengan visi, misi IPDN.

REKOMENDASI

Pertama, pendidikan tinggi diharapkan penyelenggaraan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja Jarlatsuh perlu diprioritaskan untuk mengatasi patologi birokrasi, yang menghambat pelayanan pendidikan terhadap kehidupan politik dan birokrasi, pelayanan yang belum optimal, *public servan/customer serving/customer satisfaction*; layanan pendidikan seringkali tidak searah dengan perturan yang ditetapkan dengan ICT., sehingga terjadi adanya organisasi yang hierarkis piramidal runcing dengan sekat-sekat eselonisasi; perilaku sementara pengelolaan pendidikan yang self serving dan bukan *customer serving/customen stisfaction*. Oleh karenanya para pakar, ahli pikir diharapkan dapat mengembangkan *metacontrol knowledge* menjadi metakontrolologi di samping manajemen sistem *sciences/studies/analysis*, *Quality Management* dan *Quality assurance*.

Kedua, Pengelola lembaga pendidikan tinggi kepemongprajaan IPDN, implementasi metode BSC dengan strategi Maps diharapkan tidak hanya dalam bentuk peninjauan seperti yang dilakukan peneliti saat ini, tetapi dapat dilakukan pengukuran secara total. Selain itu:(1) Perlu melaksanakan tiga transformasi menuju bekerja dengan sasaran yang jelas dan akuntabel efektif, transformasi menuju bekerja lebih transparan;(2) perlu membangun *character building* yang menjadi inti organisasi/lembaga agar mampu bergerak secara dinamis. Nilai-nilai organisasi perlu disosialisasikan dan diinternalisasikan oleh semua komponen dan unsur organisasi agar dampaknya optimal dan dapat dirasakan; (3) Membuat perancangan model strategi Maps dan mengembangkan indikator-indikator mutu/produk layanan yang ada di PT termasuk indikator ketercapaian Visi PT sebagai produk akhir, serta menegaskan kembali Visi, Misi dan tujuan organisasi terutama diarahkan pada upaya peningkatan mutu pendidikan dan mutu pelayanan kinerja;(4) Membuat tim khusus yang menangani sistem pengukuran atau sistem pertanggungjawaban laporan kinerja, dalam penyelenggaraan pendidikan, dengan dukungan dan komitmen penuh dari manajemen puncak/top manajemen, serta adanya penandaan dan wewenang yang memadai untuk melaksanakan kegiatannya;(5) Membangun konsorsium sistem pengukuran produktivitas kinerja baik dalam lingkup lokal maupun nasional, sehingga berbagai pandangan yang sama, maka proses audit evaluasi/pengukuran akuntabilitas kinerja dalam akuntabilitas dilakukan antara devisi di lingkungannya yang diharapkan akan membawa hasil yang lebih valid dan akuntabel; (6) Mengelola pendidikannya secara profesional sehingga menjamin (lulusan) mereka di masyarakat/pemerintahan sebagai birokrat memiliki *characteristic building* yang handal.

Ketiga, para pembina Jarlatsuh dan Praja serta masyarakat: diharapkan sumber daya manusia dan sumber daya masyarakat sebagai proses mengaktualisasikan potensi sumber daya pendidikan, dapat mengatasi berbagai kendala bagi perkembangan kreativitas dan inventivitas, yang lebih penting dan sangat mendesak dalam mutu layanan pembinaan kinerja Jarlatsuh terhadap praja adalah . Walaupun dalam rangka pembentukan pribadi yang kuat fisik maupun mental, tetapi tetap kontrol etika komunikasi ini tetap dikedepankan khususnya ketika komunikasi dalam bentuk sentuhan fisik. guna meningkatkan mutu manajemen penyelenggaraan pendidikan tinggi pemerintahan, meningkatkan mutu layanan kinerja Jarlatsuh khususnya di lembaga pendidikan tinggi Pemerintahan IPDN.

Keempat, peneliti bidang manajemen pendidikan dan pemerintahan maupun dalam politik pemerintahan: (1) diharapkan dapat mengembangkan sistem evaluasi/pengukuran akuntabilitas kinerja dalam penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja, dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard yang dikembangkan dengan Model Strategi Maps; Model Six Sigma; Model Dinamic Sistem; model Government ScoreCard atau lainnya, melalui riset lebih lanjut agar lebih membudaya, mudah diimplementasikan di lapangan dan berdampak sesuai tujuan yang ingin dicapai; (3) bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan kembali untuk menggali aspek-aspek lain yang berkaitan dengan sistem evaluasi/pengawasan/peninjauan/pengukuran dalam bidang pendidikan dan pemerintahan, khususnya di Lembaga tinggi IPDN.

“Realisasinya di IPDN selain memerhatikan rekomendasi diatas juga diharapkan sesegera mungkin menyempurnakan, meningkatkan dan mengembangkan sistem Jarlatsuh, yaitu mengenai keseimbangan system perubahan nilai saat ini misalnya demokrasi, transparan dan lebih terintegrasi dalam keseluruhan sistem sesuai dengan fungsi hakiki pemerintahan yang diberikan di IPDN. Selain itu diharapkan terealisasinya, sistem Jarlatsuh dalam terintegrasinya *servis, development, empowerment* dalam aspek *brand* (pengajaran), aspek *skill* (pelatihan) dan aspek *soft/hart* (sikap/tata nilai/norma.) Juga terkait dengan sistem pengawasan, SDM dalam pembinaan Jarlatsuh sampai pada implementasi, birokrasi, manajemen, jaminan mutu dan pengembangan IT serta aspek-aspek lain. Di lain pihak BSC sebagai pendekatan *powerfull* dari sebuah sistem manajemen tersusun atas empat perspektif (*financial, customer, internal process, learning and growth*) dengan pengembangan Model Strategi Maps diharapkan dapat mengatasi problema organisasi kelembagaan IPDN (Nyoman. S,2011)”.

Dengan demikian perlunya transparansional dan penyesuaian berbagai aspek manajemen pendidikan terutama dalam meningkatkan mutu dan layanan pendidikan, untuk setiap kegiatannya dan warganya diharapkan memiliki jiwa kepemimpinan masa depan yang terintegrasi secara utuh, *kaffah* merupakan pembinaan mentalitas, intelektual penstransformasi ilmu yang diterima lebih menekankan pada sistematika dan konstruktivisme tersusun yang ditransfer melalui daya nalar secara logic untuk membentuk kepribadian yang utuh dengan keseimbangan ilmu, iman dan amal dalam pendidikan melalui proses transformasi dan internalisasi ilmu pengetahuan dan nilai islami pada pelanggan, melalui pertumbuhan dan perkembangan potensi fitrahnya untuk mencapai keseimbangan dan kesempurnaan hidup secara optimal. Selain itu dituntut memiliki nilai-nilai dasar dalam pembentukan character di antaranya *quality first, mode of existence, nilai ihsan, itqan, kreativitas dan inovasi integritas*. Diharapkan peran pendidikan menjadi strategis dan *balanced* untuk seluruh aspek dalam proses manajemen mutu pendidikan, penyelenggaraan dan produktivitas kinerja, untuk meningkatkan daya saing nasional dan membangun kemandirian, kekuatan bersama sebagai bangsa, bersumber pada paham ideologi nasional, dianut oleh seluruh komponen bangsa reformasi dan transformasi organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Sanusi Achmad, yaitu lima nilai dasar yang menjadi acuan tindakan, pikiran dan perilaku organisasinya, yaitu:

“(a) Nilai teologis (*ilahiyyah*), (b) nilai guna/*teleologis*, (c) nilai logis (*scientific*), (d) nilai etik, (e) nilai estetika (f) nilai fisiologis dan ethic yang juga perlu diperhatikan, karena etika merupakan “*body of principle*” yang mengarahkan manusia (individu dan organisasi) untuk melakukan sesuatu yang benar dan sesuai dengan nilai norma menjadikan itu sebagai *driving force* bagi perguruan tinggi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan strategi pendidikan tinggi masing-masing, termasuk pendidikan tinggi kepamongprajaan IPDN yaitu lembaga yang memberikan layanan publik, meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja serta menjunjung tinggi citra lembaga, merupakan sentral keberhasilan suatu institusi pendidikan yang memberikan formasi sosial baru, yang menjadi elemen penting dalam memperkuat daya rekat sosial (*social cohesion*).

Dengan demikian, sejalan dengan tujuan/sasaran strategis IPDN yaitu:” Menghasilkan kader pemerintahan yang profesional, berkepribadian dan berkarakter untuk mengelola masalah terkait politik pemerintahan, manajemen pemerintahan dan hukum tata pemerintahan daerah“; khususnya dapat memberikan sumbangan penting pada upaya memantapkan integrasi, sesuai dengan Mandat Persiden RI pada Pengukuhan Praja Muda dan Penyetaman Pin KPPM bagi Alumni IPDN Juni 2015 yaitu IPDN ditetapkan sebagai Pusat Pengembangan Revolusi Mental PemDag RI sehingga menjadi Bangsa yang “Besar” di Negeri ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Qur'an dan Terjemahannya*, (1994). Jakarta. DEPAG RI. PT Kumudasmoro Grafindo, Semarang.
- Ali, Azizy. A.Q, (2001) *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta Gramedia
- Bogdan, Robert and Biklen, (1992). *Qualitative Research For Education An Introduction to Theory and Methodes*. Boston:Allyn an Bacon, inc..
- Cohen, Stephen & Ronald Brand, (1993). *Total Quality in Government*, (Dalam Disertasi Ikke Dewi Sartika, Mutu Total STPDN, (1999), PPS IKIP Bandung.
- Giroth. Lexie. M, (2002), *Dampak kebijakan Publik terhadap Kinerja Pendidikan kedinasan*, Desertasi, UPI Bandung
- Jurnal Manajemen Pemerintahan, (2009). *Transformasi Pemerintahan Vol. 1 dan 2*, IPDN
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1996). “*Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard:*”, massachusetts: Harvard Business School Press.
- ”*Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*”(2000)*Balanced Scorecard*”, Erlangga, Jakarta
- ”*Strategi Maps*”, Harvard Business School (1996), press Boston
- . Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN UGM.
- Mako Akademi TNI. (2009). *Majalah Akademi TNI edisi 2008 dan 2009*, Cilangkap Jakarta
- Kurikulum Akademi TNI (AAD, aAU, AAL, AKPOL,TA.2008/2009;
- Paket Instruksi*
- *Peraturan Urusan Dinas dalam Khas TNI,2009; Pengakuan Dan Pemberian Gelar*
- *Kesarjanaan SI Akademi TNI; Pedoman Peraturan Taruna Akademi TNI*
- Mentri, (2009). *Pedoman Peraturan Mentri tentang Organisasi, tata kerja, perdupra, satuan Kurikulum Jarlatsuh, pembinaan Praja, IPDN dan LakiP IPDN 2009*
- Rydzak, F., et. al., *Journal of Teaching the Dynamic Balanced Scorecard*, [Online].
- Rosa. ATR. (2002). Efektivitas Analisis SWOT untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan,
- Sanusi, Achmad. (2000). *Manajemen Informasi Sistem Pendidikan*. PPS Uninus Bandung.
- (2007). *Satuan Pelajaran: SIMdan Manajeme Strategik Mutu Pendidikan*.
- Salis, E, (2008). *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: IRCiSod.
- Taliziduhu J. Ndraha. (1996). *Metodologi Ilmu Pemerintahan, Pidato Pengukuhan Guru Besar tetap pada Institut Ilmu Pemerintahan, Jakarta*.
- Wasistiono, Sadu. (1997). *Kepemimpinan Pamong Praja Abad ke-21, Orasi Ilmiah disampaikan dalam Rangka Dies Natalis STPDN VII, Jatinangor*
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy, Ichsan, Muhammad., 2006, *Petunjuk Praktis Penyusunan BSC: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Gramedia Pustaka.

DR. Hj. Ade Tutty R. Rosa, Dra, MPd, M.MPD. adalah Dosen Kopertis Wil. IV Jabar Banten pada PPS UNINUS Bandung, dan Dosen LB di IPDN Jatinangor Sumedang Jabar.