



ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING: STUDI MULTI-KASUS DI SEKOLAH MENENGAH ATAS SEDERAJAT DI KECAMATAN DANAU KERINCI

M. Haikal Putra¹, Ali Marzuki Zebua²

^{1,2} Institut Agama Islam Negeri Kerinci, Indonesia

Email: mhaikalputra153@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i2.2081>

Sections Info

Article history:

Submitted: 27 January 2026

Final Revised: 11 February 2026

Accepted: 16 March 2026

Published: 30 April 2026

Keywords:

Strategic Management

Balanced Scorecard (BSC)

Competitiveness of Educational Institutions



ABSTRACT

This study aims to analyze the application of the Balanced Scorecard (BSC) in educational strategy management and its effectiveness in enhancing institutional competitiveness at SMA Negeri 6 Kerinci and MAN 3 Kerinci. The study employs a qualitative approach with a multi-case study design. Data were collected through structured interviews with school/madrasah principals and vice principals, as well as through observation and documentation. Analysis was conducted descriptively based on the four BSC perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The results indicate that SMA Negeri 6 Kerinci has a more integrated BSC implementation, particularly in resource management, promotional strategies, and the use of adaptive learning technologies grounded in interactive pedagogical practices. Conversely, MAN 3 Kerinci demonstrated strengths in religious character development and the development of a web-based digital learning ecosystem that contributes to enhancing teacher professionalism, although it still faces limitations in the areas of promotion, internal coordination, and strategy integration. The novelty of this study lies in the differences in technology integration models within the BSC framework, namely the adaptive-cultural approach at SMA Negeri 6 Kerinci and the centralized digital system at MAN 3 Kerinci, which confirms that the effectiveness of the BSC is determined by the integration of strategies and technological innovation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam manajemen strategi pendidikan serta efektivitasnya dalam meningkatkan daya saing lembaga pada SMA Negeri 6 Kerinci dan MAN 3 Kerinci. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multi-kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dengan kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah. Kemudian observasi dan dokumentasi. Analisis dilakukan secara deskriptif berdasarkan empat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMA Negeri 6 Kerinci memiliki implementasi BSC yang lebih terintegrasi, terutama dalam pengelolaan sumber daya, strategi promosi, serta pemanfaatan teknologi pembelajaran yang adaptif dan berbasis praktik pedagogis interaktif. Sebaliknya, MAN 3 Kerinci menunjukkan keunggulan pada pembinaan karakter religius dan pengembangan ekosistem pembelajaran digital berbasis web yang berkontribusi pada peningkatan profesionalisme guru, meskipun masih menghadapi keterbatasan pada aspek promosi, koordinasi internal, dan integrasi strategi. Kebaruan penelitian ini terletak pada perbedaan model integrasi teknologi dalam kerangka BSC, yaitu pendekatan adaptif-kultural pada SMA Negeri 6 Kerinci dan sistem digital terpusat pada MAN 3 Kerinci, yang menegaskan bahwa efektivitas BSC ditentukan oleh integrasi strategi dan inovasi teknologi.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Balanced Scorecard (BSC), Daya Saing Lembaga Pendidikan

PENDAHULUAN

Pendidikan menengah atas memiliki posisi strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang kompeten dan berdaya saing. Dalam konteks persaingan antar lembaga pendidikan yang semakin intens, sekolah lanjutan tingkat atas dituntut tidak hanya memenuhi standar nasional, tetapi juga mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Manajemen strategi menjadi kerangka penting dalam proses tersebut karena memungkinkan organisasi merumuskan visi, misi, serta tujuan jangka panjang yang responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal (David, 2016). Efektivitas strategi lebih ditentukan oleh eksekusi daripada perumusan, eksekusi menjembatani visi dan hasil terukur melalui alokasi sumber daya, koordinasi pemangku kepentingan, dan pemantauan berkelanjutan (Holm dkk., 2025). Pada titik inilah *Balance Scorecard* (BSC) memperoleh relevansinya.

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton menekankan pentingnya pengukuran kinerja yang seimbang melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Coe & Letza, 2014). Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang mampu menyelaraskan visi dan strategi organisasi dengan tindakan operasional (Pucciarelli & Kaplan, 2016). Dalam konteks pendidikan, BSC memungkinkan lembaga menerjemahkan tujuan normatif seperti mutu pembelajaran dan kepuasan pemangku kepentingan ke dalam indikator yang terukur dan terintegrasi.

Sejumlah studi empiris menunjukkan kontribusi BSC dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan pada perguruan tinggi. Sebagaimana dijelaskan dalam kajian dari Coe & Letza (2014) mengemukakan bahwa evolusi BSC sebagai kerangka manajemen strategis yang memperkuat komunikasi dan pembelajaran organisasi. Sementara penelitian dari Bravo dkk., (2022) serta Liu & Phee (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa penerapan BSC pada perguruan tinggi meningkatkan efektivitas manajemen kinerja melalui integrasi indikator finansial dan nonfinansial. Kemudian Świerk & Mulawa (2015) menunjukkan bahwa BSC mendorong transformasi institusi pendidikan menjadi organisasi yang berorientasi strategi. Penelitian-penelitian tersebut hanya berfokus pada level pendidikan tinggi, yang mana pada level pendidikan tinggi berdasarkan hasil dari kajian terdahulu di atas menunjukkan bahwa kontribusi BSC dapat memperkuat komunikasi, meningkatkan efektivitas manajemen, dan menjadikan transformasi pendidikan yang berorientasi pada strategi. Meskipun demikian, mayoritas penelitian-penelitian tersebut hanya berfokus pada level pendidikan tinggi, sementara kajian pada pendidikan menengah atas masih relatif terbatas.

Keterbatasan kajian pada level pendidikan menengah atas menjadi sebuah kesenjangan jika BSC hanya diteliti pada pendidikan tinggi saja. Hal tersebut menjadi celah penelitian yang signifikan pada level pendidikan menengah atas, terutama ketika dikaitkan dengan fenomena disparitas daya saing antar lembaga pendidikan. Secara praktis, daya saing ditandai dengan jumlah pendaftar dalam hal ini adalah ketertarikan minat masyarakat (calon peserta didik) dalam hal ini juga termasuk jumlah peserta didik, serta daya saing juga ditunjukkan oleh capaian prestasi, baik di bidang akademik maupun non-akademik, minimal pada tingkat kabupaten/kota (Kurniawan, 2021; Syihabuddin, 2022).

Observasi awal di Kecamatan Danau Kerinci, terdapat perbedaan jumlah peserta didik dan capaian prestasi antara Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 6 Kerinci dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Kerinci. Berdasarkan pengamatan awal di Kecamatan

Danau Kerinci, menunjukkan fenomena yang menarik dalam hal daya saing antar lembaga pendidikan menengah atas. Berdasarkan data Kemendikdasmen pada bulan September tahun 2025, jumlah peserta didik di MAN 3 Kerinci adalah (161 siswa) jauh lebih rendah dibandingkan sekolah negeri lainnya seperti SMA Negeri 6 Kerinci yaitu (449 siswa). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dan data berikut:

Tabel 1. Indikasi Disparitas Daya Saing Lembaga Pendidikan (Data Awal)

No	Indikator	SMA Negeri 6 Kerinci	MAN 3 Kerinci
1	Minat pendaftar	Relatif tinggi dan stabil	Fluaktif
2	Jumlah peserta didik	499 (Tinggi)	161 (Relatif Rendah)
3	Capaian Prestasi	Konsisten	Adanya peningkatan

Sumber: Data Kemendikdasmen (2025)

Data tersebut menunjukkan adanya perbedaan kapasitas manajerial dan strategi kelembagaan yang berdampak pada tingkat daya saing. Dalam kerangka konseptual, daya saing lembaga pendidikan ditentukan oleh kemampuan menarik minat masyarakat, menjaga kualitas layanan, serta menghasilkan prestasi secara berkelanjutan (Tholkhah, 2016). Dengan demikian, kesenjangan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi mencerminkan perbedaan efektivitas penerapan manajemen strategi di masing-masing lembaga.

Urgensi penelitian ini juga diperkuat karena secara empiris implementasi manajemen strategi pada banyak lembaga pendidikan masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara komprehensif. Strategi cenderung berhenti pada tahap formulasi dan belum sepenuhnya diimplementasikan serta dievaluasi menggunakan indikator kinerja yang terukur. Kondisi ini sejalan dengan temuan bahwa rencana strategis yang lemah dalam membaca kondisi kini dan proyeksi masa depan membuat tujuan dan sasaran strategis tidak realistis dan sulit dicapai A F.I dkk (2024). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen strategis yang mampu menghubungkan visi, implementasi, dan evaluasi secara sistematis, seperti BSC.

Dalam konteks pendidikan, BSC terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui integrasi indikator finansial dan non-finansial serta penyelarasan strategi dengan operasional (Dhamija dkk., 2023). Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pendidikan tinggi, sementara penerapan BSC pada pendidikan menengah atas, masih terbatas dan belum banyak dieksplorasi secara empiris.

Padahal madrasah juga memiliki karakteristik khas yang mengintegrasikan dimensi akademik dan nilai-nilai keislaman dalam tata kelola lembaga. Bahkan menjadi ruang pembentukan Islam moderat seperti toleransi, keseimbangan, kerja sama, dan sikap inklusif terhadap keberagaman (Syihabuddin & Nafiuddin, 2023). Akan tetapi, kajian mengenai adaptasi BSC dalam konteks madrasah untuk mendukung daya saing secara simultan masih minim, sehingga membuka ruang penelitian yang signifikan

Berdasarkan uraian tersebut, urgensi penelitian ini terletak pada: (1) masih terbatasnya kajian empiris mengenai penerapan BSC pada pendidikan menengah, (2) adanya kesenjangan nyata daya saing antar lembaga pendidikan yang memerlukan analisis strategis; serta (3) kebutuhan akan model integrasi manajemen strategi dan pengukuran kinerja yang komprehensif untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan.

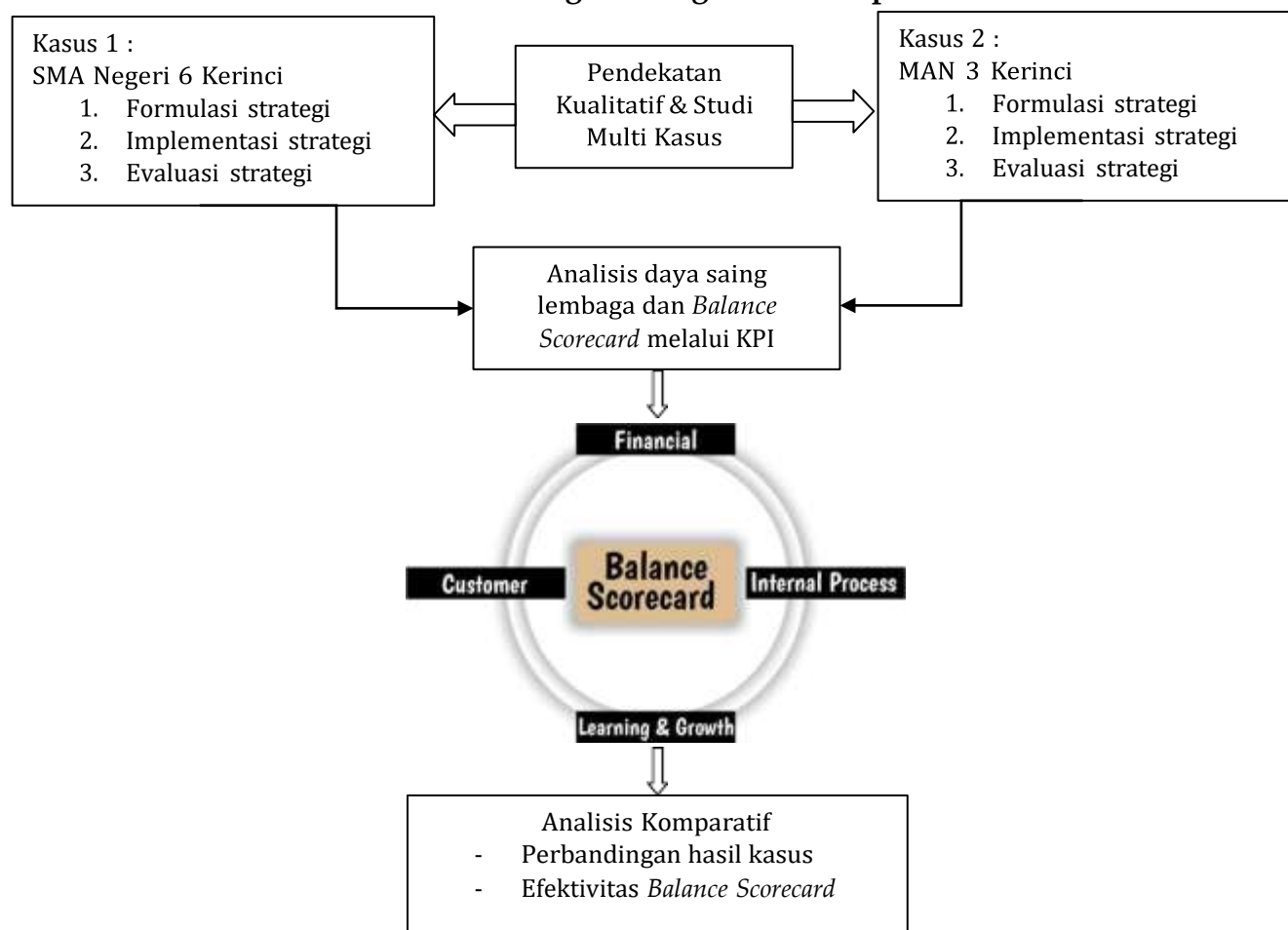
Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis dan membandingkan penerapan manajemen strategi pada sekolah menengah atas sederajat di Kecamatan Danau Kerinci, serta mengevaluasi peran Balanced Scorecard dalam meningkatkan daya saing

lembaga. Secara khusus, penelitian ini menjawab dua pertanyaan utama: (1) bagaimana praktik manajemen strategi diterapkan dalam meningkatkan daya saing sekolah menengah atas sederajat; dan (2) bagaimana efektivitas penerapan *Balanced Scorecard* dalam memperkuat posisi kompetitif lembaga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berorientasi pada kajian mendalam terhadap fenomena manajemen strategi dalam konteks pendidikan, dengan menekankan pada proses, makna, serta interpretasi pengalaman informan melalui pemikiran logis induktif (Miles et al., 2014). Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik manajemen strategi dan implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan. Secara desain, penelitian ini menerapkan pendekatan studi multi-kasus (*multiple case study*) adalah desain penelitian kualitatif yang mengkaji lebih dari satu kasus (misalnya beberapa sekolah, beberapa organisasi, beberapa kelompok) secara mendalam, kemudian dibandingkan dan disintesis untuk memahami persamaan, perbedaan, dan pola yang lebih umum (Halkias et al., 2023). Dalam penelitian ini, unit analisis meliputi dua lembaga pendidikan, yaitu SMA Negeri 6 Kerinci dan MAN 3 Kerinci, sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola kesamaan dan perbedaan dalam penerapan strategi serta memperoleh temuan yang lebih kuat secara analitik.

Tabel 2. Langkah-langkah desain penelitian



Selanjutnya, penelitian ini menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai instrumen untuk mengukur sejauh mana *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam manajemen strategi guna meningkatkan daya saing lembaga. KPI difokuskan pada empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga memberikan kerangka pengukuran yang sistematis terhadap kinerja organisasi. Data penelitian dikumpulkan melalui teknik kualitatif yang meliputi wawancara mendalam dengan kepala sekolah/madrasah, wakil kepala kurikulum, humas, kesiswaan, observasi partisipatif terhadap kegiatan strategis lembaga, serta dokumentasi internal berupa laporan dan arsip kelembagaan. Pendekatan multi sumber data ini digunakan untuk meningkatkan validitas temuan melalui triangulasi (Mahadi & Husin, 2021). Penulis menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagai teknik analisis data. Selain itu, Triangulasi Sumber digunakan untuk menjamin keabsahan data.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi sebagaimana disarankan dalam studi kasus manajemen pendidikan (Junaris, 2021). Selain itu, analisis juga diarahkan pada perbandingan lintas kasus untuk mengidentifikasi efektivitas penerapan strategi pada masing-masing lembaga. Dalam kerangka analisis, penelitian ini mengadopsi tiga tahapan utama manajemen strategis, yaitu formulasi strategi yang mencakup perumusan visi, misi, serta analisis lingkungan internal dan eksternal; implementasi strategi yang meliputi pengelolaan sumber daya dan penerapan perspektif *Balanced Scorecard*, serta evaluasi strategi yang mencakup pemantauan, pengukuran kinerja, serta pengendalian dan umpan balik (Junaidah et al., 2020). Dengan demikian, pendekatan metodologis ini memungkinkan analisis yang komprehensif dan terintegrasi terhadap praktik manajemen strategi dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Formulasi Strategi (Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi)

Formulasi strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi yang berfungsi menetapkan arah dan tujuan jangka panjang organisasi. Menurut David (2011), visi dan misi harus dirumuskan secara jelas, realistis, dan melibatkan pemangku kepentingan agar mampu menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam lembaga pendidikan, visi dan misi tidak hanya bersifat normatif, tetapi harus menjadi dasar penyusunan program kerja dan budaya organisasi lembaga pendidikan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa SMA Negeri 6 Kerinci menyusun visi, misi, dan tujuan sekolah melalui mekanisme rapat kerja yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah, serta perwakilan orang tua. Kepala sekolah menyatakan bahwa "*Visi dan misi sekolah dirumuskan bersama yang melibatkan seluruh warga sekolah dalam rapat awal tahun dan menjadi acuan utama dalam penyusunan program tahunan sekolah yang berdasarkan pada visi misi.*" Pernyataan ini sejalan dengan waka kurikulum yang menyampaikan "*Ya, kami senantiasa melaksanakan rapat rutin secara bersama yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan sekolah untuk menyusun program tahunan sekolah yang baik serta visi misi yang ingin di gapai untuk kedepannya*". Visi dan misi tersebut juga disosialisasikan secara intensif melalui papan informasi, kegiatan Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah (MPLS), serta pertemuan dengan orang tua siswa. Hal ini membuat visi dan misi dipahami dan dijalankan secara kolektif oleh seluruh warga sekolah.

Di MAN 3 Kerinci, visi dan misi madrasah telah dirumuskan dengan menekankan integrasi nilai keislaman dan pencapaian akademik. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa proses perumusannya masih bersifat *top-down*. Kepala Madrasah menyampaikan *"Perumusan visi misi perlu keterlibatan seluruh pemangku kepentingan di madrasah ini, tentu kami melaksanakan perumusan tidak dengan saya sendiri melainkan melibatkan seluruh waka dan guru-guru di sini"*. Waka kurikulum juga menyampaikan bahwa hal yang sama *"Visi dan misi madrasah sudah ada, dalam perumusannya melibatkan seluruh civitas madrasah baik itu kepala madrasah, para waka dan bapak ibu guru di madrasah."* Sosialisasi visi dan misi yang masih terbatas, sehingga membutuhkan seluruh civitas sepenuhnya untuk menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan strategis.

Secara komparatif, SMA Negeri 6 Kerinci menunjukkan formulasi strategi yang lebih partisipatif dan terinternalisasi dalam praktik manajemen sekolah. Sementara, MAN 3 Kerinci masih melibatkan pemangku kepentingan serta konsistensi penerapan visi dan misi dalam perencanaan strategis dan relevan madrasah. Artinya tidak ada perbedaan yang signifikan dari proses penyusunan visi misi lembaga pendidikan di antara keduanya.

Implementasi Strategi

Implementasi strategi menuntut kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif dan mengatur struktur organisasi agar mendukung pencapaian tujuan strategis. David (2011) menegaskan bahwa strategi yang baik harus diikuti dengan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan sarana prasarana yang selaras dengan prioritas lembaga.

Di SMA Negeri 6 Kerinci, alokasi sumber daya dilakukan berdasarkan skala prioritas program strategis sekolah. Bendahara sekolah menjelaskan bahwa *"Memanfaatkan anggaran sekolah untuk diarahkan pemberdayaan sumber daya yang maksimal, seperti peningkatan prestasi akademik dan pengembangan ekstrakurikuler, serta pengembangan organisasi sekolah di antaranya: osis, pramuka, PMR, pasbin, dan rohis."* Pembagian tugas antarunit kerja juga jelas, sehingga koordinasi antar bidang berjalan efektif dan efisien, serta fokusnya adalah pengembangan organisasi sekolah. Hal ini didukung dengan pernyataan oleh kepala sekolah *"anggaran sekolah yang cair triwulan ini kami selalu memanfaatkan dengan efektif dan efisien untuk mendukung prestasi akademik dan ekstra kurikuler yang ada di sekolah kami"*.

Sementara itu, MAN 3 Kerinci menghadapi keterbatasan dalam pengelolaan sumber daya, terutama dari sisi sarana prasarana dan pendanaan, madrasah hanya mengharapkan pendanaan yang bersumber dari DIPA dan tidak ada sumbangan dana dari komite. Kepala madrasah menyampaikan bahwa *"Kami memiliki sumber keuangan dari DIPA untuk pelaksanaan sumber daya madrasah yang baik, dan kami tidak memanfaatkan dana komite sekolah dan kami rasa cukup untuk menjalankan strategi madrasah yang efektif demi terciptanya siswa-siswi yang berprestasi di bidang yang mereka kuasai"* Waka Humas menyampaikan bahwa *"Alokasi sumber daya sudah dilakukan, tetapi masih menyesuaikan dengan keterbatasan anggaran yang tersedia, kami hanya bersumber dari dana DIPA madrasah dan tidak ada dana dari komite sekolah. Tentu hal ini menjadi tantangan bagi kami dalam menerapkan strategi untuk proses pengembangan sumber daya yang ada."* Pembagian tugas antar unit kerja sudah berjalan lancar, hanya saja di perlukan adanya pengoptimalan kinerja antar unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

SMA Negeri 6 Kerinci lebih unggul dalam implementasi strategi karena didukung oleh pengelolaan sumber daya yang terencana dan struktur organisasi yang efektif. MAN 3 Kerinci masih memerlukan penguatan dalam pengaturan sumber daya agar strategi yang dirumuskan dapat diimplementasikan secara optimal dan secara menyeluruh dari berbagai

kinerja antar unit. Keduanya berjalan sesuai dengan bidang yang di tempuhnya masing-masing sesuai dengan peraturan yang ditetapkan dan porsinya.

Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap pengendalian yang bertujuan menilai efektivitas pelaksanaan program dan memastikan kesesuaian antara rencana dan hasil yang dicapai. Evaluasi yang sistematis memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian strategi secara berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja lembaga.

SMA Negeri 6 Kerinci melakukan evaluasi strategi secara rutin melalui rapat evaluasi bulanan dan tahunan. Dan untuk evaluasi siswa dilakukan pemberian arahan pada setiap upacara bendera dan yasinanan. Waka kurikulum menyampaikan bahwa *"Setiap program dievaluasi berdasarkan capaian target, dan hasil evaluasi tersebut digunakan untuk memperbaiki program di tahun berikutnya."* Sejalan dengan kepala sekolah yang menyampaikan bahwa *"Evaluasi dilakukan secara rutin dan berkala bersama guru, sementara siswa dilakukan evaluasi pada setiap upacara bendera dan yasinan"*. Evaluasi ini mencakup aspek akademik, non-akademik, serta manajemen sekolah.

MAN 3 Kerinci, evaluasi juga dilakukan, teruntuk pendidik dan tenaga kependidikan evaluasi dilakukan *time schadule*, sementara untuk siswa dilakukan evaluasi setiap hari melalui absen harian yang dilaksanakan oleh guru piket. Kepala Madrasah menyampaikan bahwa *"Evaluasi program biasanya dilakukan secara time schadule, dan teruntuk siswa evaluasi dilakukan setiap hari oleh guru piket."* Waka humas juga menyampaikan hal yang sama *"Ya, kami melakukan evaluasi siswa-siswi dan guru secara terstruktur dan berkala, untuk siswa-siswi dilakukan setiap pagi dan guru dilakukan secara terjadwal bisa mingguan dan bulanan."* Hal ini menyebabkan peningkatan kedisiplinan siswa MAN 3 Kerinci dibandingkan dari 3 tahun belakangan. Evaluasi strategi di SMA Negeri 6 Kerinci lebih terstruktur mingguan dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Sebaliknya, MAN 3 Kerinci sistem evaluasi strategisnya adalah setiap hari dan evaluasinya lebih terukur dan berkelanjutan.

Evaluasi strategi di kedua lembaga telah dilaksanakan secara berkelanjutan dengan pendekatan yang berbeda. SMA Negeri 6 Kerinci menerapkan evaluasi yang lebih terstruktur melalui rapat berkala yang berorientasi pada perbaikan program dan pencapaian target strategis. Sementara itu, MAN 3 Kerinci menerapkan evaluasi yang lebih intensif melalui pemantauan harian terhadap siswa serta evaluasi terjadwal bagi guru, sehingga berkontribusi pada peningkatan kedisiplinan dan pengawasan yang lebih berkelanjutan.

Secara Keseluruhan hasil temuan dari ketiga poin di atas dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Hasil perbandingan manajemen strategi

Indikator	SMA 6 Negeri Kerinci	MAN 3 Kerinci	Kesimpulan
Formulasi Strategi	Partisipatif, melibatkan seluruh pemangku kepentingan; visi-misi tersosialisasi dan terinternalisasi	Cenderung <i>top-down</i> , perlu melibatkan internal madrasah	SMA Negeri 6 Kerinci lebih kuat dalam partisipasi dan internalisasi, namun keduanya relatif tidak jauh berbeda dalam proses perencanaan
Implementasi Strategi	Pengelolaan sumber daya terencana, berbasis prioritas, berfokus kepada pengembangan	Terbatas pada sumber dana yang hanya bersumber dari (DIPA)	Perbedaan hanya terletak pada dukungan dalam

	ekstrakurikuler sekolah.		pengelolaan SDM.
Evaluasi Strategi	Evaluasi berkala (bulanan/tahunan), terstruktur dan berbasis target	Evaluasi intensif (harian untuk siswa, terjadwal untuk guru), lebih berkelanjutan	SMA Negeri 6 Kerinci lebih unggul dalam sistematisasi, MAN 3 Kerinci unggul dalam intensitas keberlanjutan

Daya Saing

Menarik Minat Masyarakat

Daya saing lembaga pendidikan tercermin dari kemampuannya menarik minat masyarakat melalui reputasi yang baik, program unggulan, serta strategi komunikasi yang efektif. Menurut Tholkhah (2016), reputasi sekolah dibangun melalui konsistensi mutu layanan pendidikan, prestasi yang dicapai, dan kepercayaan masyarakat. Kegiatan ekstrakurikuler berperan sebagai sarana pengembangan potensi siswa sekaligus media pencitraan lembaga. Sementara itu, strategi promosi dan komunikasi menjadi instrumen penting untuk menyampaikan keunggulan sekolah kepada masyarakat dan calon peserta didik.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa SMA Negeri 6 Kerinci secara aktif membangun reputasi sekolah melalui pencapaian prestasi akademik dan non-akademik yang konsisten. Waka Humas menyampaikan bahwa *"Citra sekolah dibangun dari prestasi siswa dan kedisiplinan sekolah yang terus dijaga, sehingga kepercayaan masyarakat tetap tinggi."* Sekolah ini juga memiliki berbagai kegiatan ekstrakurikuler, seperti olahraga, seni, dan organisasi siswa, yang dikelola secara terstruktur. Pihak sekolah memanfaatkan berbagai media untuk memperkenalkan lembaga kepada masyarakat. Senada dengan waka humas, kepala sekolah juga menjelaskan bahwa *"Promosi sekolah dilakukan melalui media sosial, kegiatan open school, serta dukungan jaringan alumni yang turut membantu memperkenalkan sekolah kepada masyarakat."* Upaya tersebut mendapat respon positif dari masyarakat, yang tercermin dari meningkatnya minat calon peserta didik untuk mendaftar setiap tahunnya.

Di MAN 3 Kerinci, reputasi sekolah lebih banyak dibangun melalui penguatan nilai religius dan karakter islami. Waka humas menyampaikan bahwa *"Madrasah dikenal sebagai sekolah yang menekankan pembinaan akhlak dan kegiatan keagamaan, terutama pada hari besar Islam."* Namun, citra tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan strategi promosi yang masif, namun startegi di hari besar islam justru menjadi strategi promosi yang baik, karena setiap perayaan hari besar Islam MAN 3 Kerinci melaksanakan perayaan di berbagai desa di sekitar madrasah. Waka Humas menjelaskan bahwa *"Promosi madrasah lebih banyak dilakukan melalui kegiatan keagamaan dan penyampaian informasi kepada masyarakat secara langsung melalui di berbagai desa-desa dari murid kami, yaitu kami melaksanakannya peringatan Maulid Nabi dan Isra Mi'rad di desa Pengasi lama dan Koto Baru Sanggaran Agung."* Meskipun kegiatan ekstrakurikuler, khususnya yang bernuansa keagamaan telah tersedia, keterbatasan strategi promosi menyebabkan respon masyarakat terhadap madrasah belum optimal.



Gambar 1. Peringatan Isra Mi'rad di Desa Koto Baru Sanggaran Agung



Gambar 2. Peringatan Maulid Nabi di Desa Pengasi Lama

Secara komparatif, SMA Negeri 6 Kerinci lebih unggul dalam menarik minat masyarakat karena mampu mengintegrasikan reputasi, kegiatan ekstrakurikuler, dan strategi promosi secara efektif. MAN 3 Kerinci memiliki keunggulan pada aspek nilai religius, namun perlu memperkuat strategi komunikasi dan pengemasan citra sekolah agar lebih kompetitif, dan uniknya MAN 3 Kerinci melaksanakan promosi pada hari-hari besar keagamaan yang bertemu langsung dengan masyarakat sebagai teknik strategi promosi.

Capaian Prestasi

Prestasi merupakan indikator utama daya saing lembaga pendidikan. Prestasi akademik mencerminkan kualitas pembelajaran, sementara prestasi non-akademik menunjukkan keberhasilan pengembangan minat dan bakat siswa. Selain itu, prestasi guru dan tenaga kependidikan serta penghargaan kelembagaan memperkuat legitimasi sekolah di mata masyarakat dan meningkatkan kepercayaan publik.

SMA Negeri 6 Kerinci memiliki strategi khusus dalam meningkatkan prestasi akademik melalui program pengayaan, bimbingan belajar, dan evaluasi pembelajaran secara berkala. Waka humas menyatakan bahwa *"Sekolah mendorong siswa mengikuti berbagai lomba akademik dan memberikan pendampingan khusus bagi siswa berprestasi."* Prestasi non-akademik juga cukup menonjol, terutama di bidang olahraga dan seni. *"Pada akhir desember 2025, kami menjuarai turnamen antar sekolah menengah atas tingkat kabupaten Kerinci, dan menjadi perwakilan Kerinci untuh berdsaing di kancah provinsi"* Ucap kepala sekolah. Selain itu, sekolah aktif mendorong guru untuk mengikuti pelatihan dan kompetisi profesional, sehingga prestasi guru turut meningkat. Prestasi lembaga, seperti akreditasi dan penghargaan tingkat daerah, semakin memperkuat daya saing sekolah.

Tabel 4. Capaian prestasi SMA Negeri 6 Kerinci dalam 1 tahun terakhir

No	Nama Lomba	Nama Pemenang	Tingkat	Keterangan
1	Pencak Silat Putra	Fahri Hidayatullah	Kabupaten	Juara 1
2	Pembicara Terbaik	Cika Bura Wilayem	Kabupaten	Juara 1
3	<i>Best Speaker</i> dalam Bahasa Inggris	Zauqihna Mustika	Kabupaten	Juara 1
4	Turnamen Sepak Bola SLTA Sederajat	Seluruh Perwakilan Sekolah	Kabupaten	Juara 1

Sementara MAN 3 Kerinci juga memiliki prestasi akademik dan non-akademik, terutama pada bidang keagamaan dan lomba-lomba bernuansa Islam. Namun, berdasarkan hasil wawancara, prestasi tersebut belum dikelola dan dipublikasikan secara optimal. Informan waka kurikulum menyampaikan bahwa *"Prestasi siswa ada, tetapi belum semuanya terdokumentasi dan dipromosikan dengan baik, tapi ada banyak prestasi yang telah kami raih beberapa tahun terakhir ini, di antaranya adalah ada peserta didik kami yang lolos liga pelajar pada tahun 2019 atas nama saudara naufal, dan kami juga meraih gelar juara pencak silat atas nama nurhuda tembus ke tingkat provinsi pada tahun 2021."* Prestasi guru dan tenaga kependidikan masih terbatas, karena kesempatan pengembangan profesional belum merata namun *"kami selalu berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan profesionalisme guru dengan mengikuti berbagai pelatihan"* ucap waka kurikulum. *"Kami juga mampu bersaing di tingkat nasional melalui OMI (Olimpiade Madrasah Indonesia) tingkat nasional tahun 2025, dan siswa siswa kami mampu bersiang dan meraih banyak juara"* tambahnya. Prestasi lembaga sebagai institusi juga belum

dimanfaatkan secara maksimal sebagai sarana peningkatan daya saing. Namun keunggulan dari MAN 3 Kerinci adalah mampu bersiang di tingkat Provinsi bahkan tembus ke kancah nasional dari prestasi akademik dan non-akademik.

Tabel 5. Capaian prestasi MAN 3 Kerinci dalam 1 tahun terakhir:

No	Nama Lomba	Nama Pemenang	Tingkat	Keterangan
1	Mapel Matematika	Fara Najwa	Kabupaten	Lolos Provinsi
2	Mapel Matematika	Kaila Nur Aulia	Kabupaten	Lolos Provinsi
3	Mapel Geografi	Natasya Almahira	Kabupaten	Lolos Provinsi
4	Mapel Fisika	Chintia Bella	Kabupaten	Lolos Provinsi

Secara keseluruhan daya saing SMA Negeri 6 dan MAN 3 Kerinci, Kerinci memiliki keunggulannya masing-masing terutama dalam menarik minat masyarakat dan memanfaatkan capaian prestasi sebagai modal kompetitif. SMA Negeri 6 Kerinci lebih konsisten dalam prestasi nonakademik dalam satu tahun terakhir. Sementara MAN 3 Kerinci memiliki keunggulan prestasi di bidang akademik dalam satu tahun terakhir.

Pembahasan

Balance Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) merupakan instrumen manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses internal (*internal process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning & Growth*) (Kaplan & Norton, 1992). Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini memungkinkan lembaga pendidikan mengintegrasikan pencapaian kinerja akademik dengan kepuasan masyarakat, efektivitas pengelolaan organisasi, serta pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dengan demikian, BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai kerangka implementasi strategi untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan.

Keuangan (*Financial*)

Dalam kerangka BSC, perspektif keuangan mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efisien dan akuntabel guna mendukung pencapaian tujuan strategis (Kaplan & Norton, 1992). Ada lembaga pendidikan, pengelolaan anggaran yang terencana memungkinkan alokasi dana yang lebih strategis untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan (Nguyen & Liu, 2014).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMA Negeri 6 Kerinci menerapkan pengelolaan keuangan yang relatif terintegrasi dengan perencanaan strategis melalui penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang berorientasi pada program prioritas. Bendahara sekolah menyatakan bahwa "*Anggaran sekolah disusun melalui RKAS dan diarahkan untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran serta kegiatan siswa.*" Pengelolaan dana yang bersumber dari pemerintah dan partisipasi masyarakat dilakukan secara transparan dan dievaluasi secara berkala.

Sebaliknya, MAN 3 Kerinci mengelola anggaran berdasarkan regulasi Kementerian Agama dengan sumber utama berasal dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Bendahara madrasah menyatakan bahwa "*Penggunaan anggaran sudah mengikuti aturan, namun ruang gerak sekolah cukup terbatas karena ketergantungan pada satu sumber pendanaan utama.*" Kondisi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas pengembangan strategi lembaga masih

terbatas. Secara komparatif, SMA Negeri 6 Kerinci menunjukkan integrasi yang lebih kuat antara strategi pengembangan dan pengelolaan keuangan, sedangkan MAN 3 Kerinci masih memerlukan penguatan strategi keberlanjutan pendanaan untuk mendukung peningkatan daya saing. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa perencanaan strategis yang efektif mampu meningkatkan kualitas manajemen keuangan serta kinerja lembaga pendidikan (Garad dkk., 2025).

Pelanggan (*customer*)

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* menekankan kepuasan dan kepercayaan masyarakat sebagai indikator keberhasilan implementasi strategi organisasi (Kaplan & Norton, 1992). Dalam konteks pendidikan, masyarakat dan orang tua merupakan pengguna layanan yang menilai kualitas penyelenggaraan pendidikan, sehingga tingkat kepuasan mereka berpengaruh langsung terhadap citra dan daya tarik lembaga (Chen dkk., 2006).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMA Negeri 6 Kerinci telah mengintegrasikan perspektif pelanggan dalam strategi pengelolaan sekolah melalui peningkatan kualitas layanan pendidikan, komunikasi terbuka dengan orang tua, serta promosi aktif melalui media sosial dan kegiatan publik. Waka humas menyatakan bahwa "*Kepercayaan masyarakat dibangun melalui pelayanan yang baik, prestasi siswa, dan keterbukaan informasi.*" Strategi ini berkontribusi terhadap stabilitas bahkan peningkatan jumlah pendaftar setiap tahun.

Sementara itu, MAN 3 Kerinci memperoleh kepercayaan masyarakat terutama melalui pembinaan karakter religius dan nilai keislaman. Namun demikian, minat pendaftar baru masih cenderung fluktuatif meskipun promosi telah dilakukan melalui berbagai media. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi dan pencitraan lembaga masih perlu diperkuat agar keunggulan madrasah dapat dikenal secara lebih luas. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan dan citra institusi memiliki pengaruh signifikan terhadap daya saing lembaga pendidikan (Masserini dkk., 2019). Secara komparatif, SMA Negeri 6 Kerinci menunjukkan implementasi perspektif pelanggan yang lebih terintegrasi dalam manajemen strategi dibandingkan MAN 3 Kerinci.

Proses Internal (*Internal Process*)

Perspektif proses internal dalam BSC menekankan efektivitas pelaksanaan program serta koordinasi antarunit kerja agar strategi organisasi dapat diimplementasikan secara optimal. Pengelolaan proses internal yang efisien menjadi penghubung antara perencanaan strategis dan pencapaian kinerja organisasi (Kaplan & Norton, 1992). Penerapan BSC pada proses internal lembaga pendidikan dapat meningkatkan kualitas manajemen, efektivitas program, serta daya saing institusi pendidikan (Ryan & Judd, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMA Negeri 6 Kerinci memiliki proses internal yang relatif terstruktur melalui perencanaan program yang jelas serta koordinasi rutin antarunit kerja. Waka kurikulum menyampaikan bahwa "*Setiap program dievaluasi secara berkala dan dikoordinasikan melalui rapat rutin.*" Praktik ini menunjukkan adanya integrasi antara strategi dan pelaksanaan operasional sekolah sehingga kegiatan akademik maupun non-akademik berjalan secara sistematis.

Sebaliknya, di MAN 3 Kerinci, setiap program telah memiliki penanggung jawab pada masing-masing unit kerja. Namun, koordinasi antarunit masih memerlukan penguatan agar implementasi strategi dapat berjalan lebih terintegrasi. Meskipun demikian, berbagai kegiatan madrasah tetap terlaksana dengan baik, menunjukkan adanya potensi penguatan

sistem manajemen internal. Secara komparatif, SMA Negeri 6 Kerinci menunjukkan proses internal yang lebih terstruktur dan terintegrasi sehingga memberikan dampak yang lebih kuat terhadap peningkatan daya saing lembaga.

Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learning & Growth*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* menekankan pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kompetensi, serta inovasi organisasi sebagai fondasi keberlanjutan kinerja lembaga. Dalam manajemen strategi pendidikan, peningkatan kapasitas guru dan pemanfaatan teknologi pembelajaran merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan memperkuat daya saing lembaga (Ryan & Judd, 2022).

Integrasi teknologi dalam pembelajaran pada sekolah pada umumnya masih bersifat parsial dan terbatas sebagai alat bantu, seperti penggunaan media presentasi, platform komunikasi sederhana, serta evaluasi berbasis digital yang belum terkelola secara sistematis dan belum terintegrasi dengan strategi pembelajaran. Hal ini dijelaskan dalam penelitian G Balaston (2025) yang menunjukkan tingkat integrasi berada pada level “sedang/sporadis”; guru menggunakan *Smartphone*, *Google Classroom*, dan presentasi tetapi tidak secara konsisten untuk semua aspek pembelajaran. Kemudian di dukung oleh penelitian Okojie dkk (2006), banyak guru memandang teknologi sebagai tambahan di akhir, bukan bagian dari perencanaan pembelajaran sejak awal. Dalam hal tersebut pengintegrasian teknologi dalam pendidikan masih bersifat umum dan sederhana dalam kalangan pendidikan saat ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMA Negeri 6 Kerinci telah menerapkan perspektif ini untuk peningkatan kompetensi guru dan siswa serta integrasi teknologi dalam pembelajaran yang berkelanjutan. SMA Negeri 6 Kerinci memiliki keunikan pada pemanfaatan teknologi sebagai bagian dari budaya belajar, seperti penggunaan media interaktif pada salah satu aplikasi platform digital yaitu *Quizizz* dan *Quipper School* yang melibatkan guru dan siswa. Dengan demikian, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu, tetapi telah menjadi bagian dari sistem pembelajaran inovatif yang mendukung peningkatan personalisasi guru dalam belajar mengajar, meningkatkan keterlibatan siswa, dan memperkuat kualitas pembelajaran secara berkelanjutan, sehingga membedakannya secara signifikan dari praktik umum di sekolah. Berikut aplikasi yang digunakan:



Gambar 3. Aplikasi Quizizz



Gambar 4. Aplikasi Quipper School

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN 3 Kerinci memiliki keunikan dalam integrasi teknologi yang berfokus pada peningkatan kompetensi guru melalui pemanfaatan platform digital berbasis *website*. Integrasi ini diwujudkan melalui penggunaan *website* “man3kerinci.mdrsh.id” sebagai pusat pembelajaran digital yang mengintegrasikan berbagai komponen pembelajaran dalam satu sistem yang dapat diakses oleh guru dan siswa secara berkelanjutan. Berikut adalah gambar *website* MAN 3 Kerinci:



Gambar 5. Website resmi MAN 3 Kerinci

Keunikan tersebut terletak pada pengembangan ekosistem pembelajaran digital terpusat yang tidak hanya berfungsi sebagai media distribusi materi, tetapi juga sebagai sarana peningkatan profesionalisme guru. Hal ini tercermin dari kelengkapan fitur yang tersedia, seperti media pembelajaran, materi ajar, modul, RPP, LKPD, evaluasi/kuis, buku ajar, hingga video pembelajaran yang disusun dan dikembangkan oleh guru secara mandiri. Dengan demikian, guru tidak hanya sebagai pengguna teknologi, tetapi juga sebagai produsen konten digital pembelajaran.

Kedua lembaga pendidikan menunjukkan upaya pengembangan kompetensi guru dan integrasi teknologi sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu, namun dengan pendekatan yang berbeda. SMA Negeri 6 Kerinci menonjol melalui integrasi teknologi yang bersifat adaptif dan kultural dalam proses pembelajaran, di mana teknologi telah menjadi bagian dari praktik pedagogis yang interaktif dan berorientasi pada peningkatan keterlibatan serta personalisasi belajar siswa. Sementara itu, MAN 3 Kerinci menunjukkan keunggulan pada pengembangan ekosistem pembelajaran digital terpusat berbasis web yang berperan dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui produksi dan standarisasi perangkat pembelajaran secara sistematis. Dengan demikian, SMA Negeri 6 Kerinci unggul dalam implementasi teknologi pada praktik pembelajaran yang dinamis, sedangkan MAN 3 Kerinci memiliki potensi kuat dalam penguatan sistem dan kapasitas guru berbasis teknologi, yang keduanya berkontribusi terhadap peningkatan daya saing lembaga pendidikan secara berkelanjutan.

Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators)

David Parmenter dalam bukunya *Key Performance Indicators* (KPI) menjelaskan bahwa melalui berbagai studi dengan skala yang beragam, ia berhasil mengembangkan suatu alat yang sederhana namun memiliki nilai strategis dalam mengubah operasional organisasi (Parmenter, 2015). Menurutny, KPI berperan sebagai penghubung antara fungsi *Balanced Scorecard* dan implementasi nyata langkah-langkah operasional dalam organisasi, khususnya dalam upaya meminimalkan risiko. Selanjutnya, ia mengembangkan empat perspektif *Balanced Scorecard* menjadi variabel utama (Moeheriono, 2012), yang kemudian dijadikan sebagai indikator kinerja utama dalam Program Pendidikan Islam.

Tabel 1. Analisis Key Performance Indicators (KPI) pada Balance Scorecard (BSC)

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran
Keuangan	1. pengelolaan dan efisiensi penggunaan anggaran sekolah	1. Kesesuaian RKAS dengan program strategis
		2. Tingkat efisiensi penggunaan

	2. Sumber pendanaan dan berkelanjutan keuangan lembaga	anggaran 3. Transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan 4. Diversifikasi sumber pendanaan (BOS, komite, mitra)
Pelanggan	1. Kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan sekolah 2. Upaya sekolah dalam meningkatkan minat pendaftar baru	1. Tingkat kepuasan orang tua dan siswa 2. Jumlah pendaftar baru setiap tahun 3. Citra dan reputasi sekolah 4. Intensitas dan efektivitas promosi sekolah
Proses Internal	1. Efektivitas pelaksanaan program akademik dan non-akademik 2. Sistem manajemen dan koordinasi antarunit kerja di sekolah	1. Keterlaksanaan program kerja sesuai rencana 2. Frekuensi dan kualitas koordinasi internal 3. Hasil evaluasi program (akademik & non-akademik) 4. Kualitas koordinasi antarunit kerja 5. Efektivitas sistem monitoring dan evaluasi 6. Standarisasi prosedur operasional (SOP)
Pembelajaran dan pertumbuhan	1. Pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. 2. Pemanfaatan teknologi dan inovasi dalam proses belajar mengajar	1. Partisipasi guru dalam pelatihan profesional 2. Tingkat pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran 3. Pengembangan media dan konten digital pembelajaran 4. Peningkatan keterlibatan dan hasil belajar siswa

Tabel ini mencerminkan bahwa keempat perspektif BSC saling terintegrasi dalam mendukung peningkatan daya saing lembaga pendidikan, baik melalui penguatan manajemen keuangan, kepuasan *stakeholder*, efektivitas proses internal, maupun pengembangan kompetensi dan inovasi pembelajaran.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen strategi pada lembaga pendidikan menengah atas diterapkan melalui tiga tahapan utama, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi, yang secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan daya saing lembaga. Pada tahap formulasi, kedua lembaga telah merumuskan visi dan misi secara strategis, namun SMA Negeri 6 Kerinci lebih partisipatif dan adaptif, sedangkan MAN 3 Kerinci menonjolkan diferensiasi nilai religius. Pada tahap implementasi, SMA Negeri 6 Kerinci lebih unggul dalam integrasi program, pengelolaan sumber daya, dan strategi promosi, sementara MAN 3 Kerinci menunjukkan kekuatan pada pengembangan sistem pembelajaran digital berbasis web meskipun masih menghadapi keterbatasan koordinasi dan sumber daya. Pada tahap evaluasi, SMA Negeri 6 Kerinci lebih sistematis dan berbasis perbaikan berkelanjutan, sedangkan MAN 3 Kerinci lebih intensif dalam pengawasan operasional.

Penerapan *Balanced Scorecard* terbukti efektif dalam memperkuat posisi kompetitif, terutama ketika keempat perspektif diimplementasikan secara terintegrasi. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi strategi dan inovasi teknologi dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan. Keterbatasan penelitian terletak pada ruang lingkup yang terbatas, sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek dan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk meningkatkan generalisasi temuan.

REFERENSI

- A F, I. K. A. F., Andika, A., Supriadi, D., Nurdiana, N., & Anwar, A. S. (2024). Peningkatan Kapasitas Perencanaan Strategis di SMK: Pengabdian Masyarakat di SMKN 1 Pangandara. *Community: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(2), 284–292. <https://doi.org/10.51878/COMMUNITY.V4I2.4298>
- Bravo, J. C. M., Bravo, M. A. M., & Piedrahita, C. J. B. (2022). The Balanced Scorecard and performance measurement in Higher Education Institutions. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 26(113), 148–157. <https://doi.org/10.47460/UCT.V26I113.580>
- Chen, S. H., Yang, C. C., & Shiau, J. Y. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine*, 18(2), 190–205. <https://doi.org/10.1108/09544780610647892>
- Coe, N., & Letza, S. (2014). Two decades of the balanced scorecard: a review of developments. *Economics and Business Review*, 14(1), 63–75. <https://doi.org/10.18559/EBR.2014.1.826>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management CONCEPTS AND CASES 13th ed.* Prentice Hall. <http://197.156.112.159:80/handle/123456789/1651>
- David, F. R. (2016). *Manajemen Strategi*.
- Dhamija, P., Chiarini, A., & Shapla, S. (2023). Technology and leadership styles: a review of trends between 2003 and 2021. *The TQM Journal*, 35(1), 210–233. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0087>
- G Balaston, E. (2025). The Level of Technology Integration in Teaching Different Subjects in Secondary School. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 32(2), 1286–1290. <https://doi.org/10.21275/sr25424174255>
- Garad, A., Yaya, R., Pratolo, S., Rahmawati, A., Ateeq, A., Al-Absy, M. S. M., Almuraqab, N. A. S., & Danish, F. (2025). Strategic planning, financial system management, and performance in higher education institutions. *Frontiers in Education*, 10, 1522107. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1522107>

- Halkias, D., Neubert, M., & Harkiolakis, N. (2023). Multiple Case Study Data Analysis for Doctoral Researchers in Management and Leadership. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.4423757>
- Holm, C. G., Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science* 2025 20:2, 20(2), 673–705. <https://doi.org/10.1007/S11846-025-00880-3>
- Junaidah, J., Basyar, S., Pahrudin, A., & Fauzan, A. (2020). Strategic Management Roadmap: Formulation, Implementation, and Evaluation to Develop Islamic Higher Education Institution. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 335–347. <https://doi.org/10.24042/TADRIS.V5I2.7301>
- Junaris, I. (2021). Strategic Management in Teacher Competency Development: a Case Study. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 05(03), 129–141. <https://doi.org/DOI:http://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i3.3022>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. https://consensus.app/papers/balanced-scorecard-measures-drive-performance-kaplan/2dcb81cbeee65dbdb7cf80a079c839b0/?utm_source=chatgpt
- Kurniawan, A. (2021). Pemasaran Jasa Pendidikan sebagai Strategi Dayah Bulisc dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah. *Tazkir: Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Keislaman*, 7(1), 75–90. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24952/tazkir.v7i1.4217>
- Liu, Y., & Phee, C. (2022). Feasibility Analysis of the Application of Balanced Scorecard in Performance Management of Private Colleges and Universities. *Frontiers in Educational Research*, 5(14). <https://doi.org/10.25236/FER.2022.051404>
- Mahadi, F., & Husin, M. R. (2021). Case Study Approach: Outlook on Learning Strategy and Style among Malaysian Rural Pupils. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 10(2), 35–48. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v10-i2/9722>
- Masserini, L., Bini, M., & Pratesi, M. (2019). Do Quality of Services and Institutional Image Impact Students' Satisfaction and Loyalty in Higher Education? *Social Indicators Research*, 146(1–2), 91–115. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1927-y>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook. (No Title).
- Moehariono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Rajawali Press.
- Nguyen, H., & Liu, M. H. (2014). Effective derivative hedging and initial public offering long-run performance. *Accounting and Finance*, 54(4), 1263–1294. <https://doi.org/10.1111/acfi.12036>
- Okojie, M. C., Olinzock, A. A., & Okojie-Boulder, T. C. (2006). The Pedagogy of Technology Integration. *Journal of Technology Studies*, 32(2), 66–71. <https://doi.org/10.21061/jots.v32i2.a.1>
- Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs. *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs*, 1–309. <https://doi.org/10.1002/9781119201038>
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311–320. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2016.01.003>
- Ryan, A., & Judd, T. (2022). From Traditional to Programmatic Assessment in Three (Not So)

Easy Steps. *Education Sciences* 2022, Vol. 12, 12(7).
<https://doi.org/10.3390/educsci12070487>

Świerk, J., & Mulawa, M. (2015). The Balanced Scorecard for Higher Education — the Case of Maria Curie-Skłodowska University. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, 13(3), 169–178. <https://doi.org/10.56583/BR.747>

Syihabuddin, M. A. (2022). Evaluasi dan Pengendalian Mutu dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia | Journal of Education and Religious Studies. *Journal of Education and Religious Studies(JERS)*, 2(3), 76–82. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.57060/jers.v2i03.74>

Syihabuddin, M. A., & Nafiuddin, M. (2023). The Actualization of Moderate Islamic Values In Madrasah. *Journal of Education and Religious Studies*, 3(2), 60–67. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.57060/jers.v3i02.105>

Tholkhah, I. (2016). Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 14(2), 241–260. <https://doi.org/10.32729/EDUKASI.V14I2.20>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA