

Pelayanan Pelanggan Melalui Balanced Scorecard untuk Mencapai Tujuan Pendidikan

Rohman

Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

rohmanabusyifa@gmail.com

Neneng Komariah

Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

neneng.komariah@gmail.com

Oo Sodikin

Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

oosodikin03@gmail.com

Iim Wasliman

Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

iim-wasliman65@gmail.com

Supyan Sauri

Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

uyunsupyan@uninus.ac.id

Abstrak

Pelanggan merupakan hal penting bagi jalannya suatu institusi. Pelanggan menentukan eksistensi sebuah lembaga. Untuk itu pelayanan terhadap pelanggan dan menjaga hubungan dengan pelanggan merupakan suatu keharusan karena organisasi yang unggul adalah organisasi yang dapat menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Pelanggan merupakan semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performansi perusahaan dan manajemen perusahaan. Kepala Sekolah harus memberikan pelayanan prima kepada semua pelanggan agar tujuan pendidikan dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap pelayanan kepala sekolah, dapat menggunakan Balanced Scorecard (BSC) sehingga kekurangan-

kekurangan dalam hal pelayanan dapat diminimalisir. Demikian pentingnya menggunakan Balanced Scorecard (BSC) ini sehingga penulis mencoba melakukan penelitian dengan judul Pengembangan Perspektif Pelanggan (Customer) melalui Balanced Scorecard (BSC). Dengan tujuan akan memberikan pencerahan tentang bagaimana pengembangan perspektif pelanggan (Customer) melalui Balanced Scorecard (BSC) sehingga pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dapat lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kata kunci: Pelayanan, Pelanggan, Balanced Scorecard.

Abstract

Customer Service Through the Balanced Scorecard to Achiev Educational Goals. Customers are important for the running of an institution. Customers determine the existence of an institution. For this reason, service to customers and maintaining relationships with customers is a must, as Peters and Waterman argued: an excellent organization is an organization that can maintain relationships with its customers and has an obsession with quality. Customers are all people who demand the company to meet a certain quality standard that will have an influence on the company's performance and company management. Principals must provide excellent service to all customers so that educational goals can be achieved efficiently and effectively. To measure customer satisfaction with the principal's service, you can use the Balanced Scorecard (BSC) so that deficiencies in service can be minimized. It is so important to use the Balanced Scorecard (BSC) that the author tries to do a research with the title of Customer Perspective Development through the Balanced Scorecard (BSC). With the aim of providing enlightenment on how to develop a customer perspective through the Balanced Scorecard (BSC) so that the services provided to customers can be more effective and efficient to achieve educational goals

Keywords: Service, Customer, Balanced Scorecard.

A. Pendahuluan

Pelanggan merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi jalannya suatu institusi. Pelanggan yang banyak akan meningkatkan eksistensi institusi. Sebaliknya pelanggan yang sedikit akan mengurangi keberadaan suatu perusahaan. Agar suatu perusahaan memiliki pelanggan yang banyak, maka perusahaan tersebut harus memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pelayanan ini akan memberikan kesan mendalam terhadap pelanggan sehingga mereka puas dan menjadi pelanggan abadi. Maka dari itu, pelayanan menjadi pengikat antara pelanggan dengan perusahaan dan menjadi salah satu indikator keunggulan suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Peters dan Waterman yang mengatakan bahwa organisasi yang unggul adalah organisasi yang dapat menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Mereka mengakui bahwa perkembangan suatu

organisasi bersumber pada kesesuaian layanan organisasi dengan kebutuhan pelanggannya.

Pelanggan, sebagaimana dikatakan oleh Tjiptono dan Diana (2003) merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk. Sedangkan pihak-pihak yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum tahap proses menghasilkan produk disebut sebagai pemasok. Berdasarkan pandangan tradisional pelanggan dan pemasok merupakan entitas eksternal. Dengan demikian pelanggan merupakan orang yang menerima suatu produk atau jasa. Dalam pengertian modern, pelanggan merupakan semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performansi perusahaan dan manajemen perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan bukan hanya orang yang menerima produk atau jasa saja. Akan tetapi orang-orang yang terlibat dalam suatu produk atau jasa juga dapat dikatakan sebagai pelanggan. Dalam dunia pendidikan, sebagaimana dikatakan oleh Sallis bahwa pelanggan terdiri dari pelanggan primer, sekunder dan tertier. Pelanggan primer: mereka yang langsung menerima jasa pendidikan tersebut yaitu peserta didik. Pelanggan sekunder: mereka yang mendukung pendidikan seperti orang tua dan pemerintah. Pelanggan tertier: adalah mereka yang secara tidak langsung memiliki andil, tetapi memiliki peranan penting dalam pendidikan (selaku pemegang kebijakan) seperti pegawai, pemerintah, dan masyarakat.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam institusi pendidikan harus memberikan pelayanan prima kepada semua pelanggan agar tujuan pendidikan dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Untuk mengukur sejauhmana kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang dilakukan kepala sekolah, maka kepala sekolah dapat menggunakan teori Balanced Scorecard (BSC). Dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC) ini diharapkan ada feedback dan tindak lanjut apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah. Dengan demikian kekurangan-kekurangan dalam hal pelayanan dapat diminimalisir dan ditingkatkan kearah yang lebih baik.

Demikian pentingnya pelayanan kepada pelanggan dalam dunia pendidikan dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC) ini sehingga penulis mencoba untuk membuat penelitian dengan judul Pengembangan Perspektif Pelanggan (Customer) melalui Balanced Scorecard (BSC). Dengan penelitian ini diharapkan akan memberikan pencerahan tentang bagaimana teori Balanced Scorecard (BSC) khususnya perspektif pelanggan sehingga pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dapat lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan.

B. Kajian Teori

Konsep Pelanggan Pendidikan

Menurut paradigma konvensional pelanggan merupakan orang yang membeli atau menggunakan produk/jasa. Hal ini sejalan dengan Kamus Bahasa Indonesia (2008 : 809), pelanggan adalah orang (tempat) yang mempunyai hubungan tetap dalam hal jual beli, sebagai pengguna produk. Gasperz (1997:33) memberikan definisi pelanggan, sebagai berikut: 1) Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung kepada kita, tetapi kita yang tergantung padanya; 2) Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada keinginannya 3) Tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan; dan 4) Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang tidak dapat dihapuskan.

Hoyle mengatakan bahwa *customer is an organization or personal that receive a product from another organization and includes, customer is client, end user, retailer, beneficiary and purchaser*. Sedangkan menurut Tjiptono dan Diana, pelanggan merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk. Sedangkan pihak-pihak yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum tahap proses menghasilkan produk disebut sebagai pemasok. Dalam konteks pendidikan, pelanggan adalah orang menerima dan menggunakan jasa pendidikan yang menentukan eksistensi suatu lembaga pendidikan. Pelanggan menurut Sallis dibedakan menjadi 3, yaitu : 1) Pelanggan primer: mereka yang langsung menerima jasa pendidikan tersebut yaitu peserta didik; 2) Pelanggan sekunder: mereka yang mendukung pendidikan seperti orang tua dan pemerintah; and 3) Pelanggan tersier: adalah mereka yang secara tidak langsung memiliki andil, tetapi memiliki peranan penting dalam pendidikan (selaku pemegang kebijakan) seperti pegawai, pemerintah, dan masyarakat.

Siswa sebagai pelanggan primer harus mendapatkan pelayanan utama dari sekolah, sehingga semua aktivitas sekolah difokuskan pada bagaimana siswa mendapat pendidikan yang maksimal untuk peningkatan kompetensi siswa tersebut. Peningkatan kompetensi siswa sebagai tolak ukur mutu pendidikan menjadi indikator pelayanan pendidikan di suatu institusi. Berdasarkan kedudukannya pelanggan dikategorikan menjadi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah semua pihak penerima jasa/produk yang ada di satu instansi sedangkan pelanggan eksternal adalah mereka yang ada di luar instansi yang penghasil jasa/produk. Pelanggan internal adalah guru, staf dan orang-orang yang berada di dalam institusi pendidikan. Sedangkan pelanggan eksternal adalah siswa, orang tua dan masyarakat luas. Kedua kategori di

atas harus mendapat perhatian yang seimbang dari lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan atau sekolah tidak bisa hanya memfokuskan pada pelanggan eksternal saja tanpa memperhatikan pelanggan internal.

Karakteristik Pelanggan dan Jenis Pelanggan Pendidikan

Pelanggan memiliki berbagai karakter yang sangat berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan. Untuk itu karakteristik pelanggan ini perlu diketahui dan dimengerti oleh institusi pendidikan. Beberapa karakteristik pelanggan dapat dikemukakan sebagai berikut: Pelanggan pemula, Pelanggan curiga, Tipe cerewet, Tipe arogan dan sombong, Tipe kikir, Tipe pendiam, Tipe pembanding, Pelanggan pengadu domba, Pelanggan pemaarah, Pelanggan yang tidak sabar, Pelanggan yang baik hati, dan Pelanggan yang cerewet. Dalam berinteraksi dengan pelanggan, institusi pendidikan perlu melakukan penyesuaian dengan berbagai karakter pelanggan tersebut agar pelayanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pelanggan tersebut sehingga mutu pelayanan dapat terus dipertahankan.

Prinsip-Prinsip Customer Satisfaction dan Layanan Prima

Excelent service atau disebut juga pelayanan prima merupakan melakukan pelayanan sebaik mungkin kepada para pelanggan, sehingga pelanggan menjadi merasa puas. Oleh karena itu institusi pendidikan perlu memahami dan menerapkan prinsip-prinsip pelayanan prima dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut: Kesederhanaan; Kejelasan; Kepastian waktu pelaksanaan pelayanan publik Akurasi; Keamanan; Tanggung jawab; dan Kelengkapan sarana dan prasarana; Kemudahan akses; dan Kedisiplinan, kesopanan serta keramahan; Kenyamanan.

Upaya-upaya Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Institusi pendidikan perlu melakukan upaya-upaya agar pelanggannya menjadi pelanggan abadi. Untuk itu sekolah dapat melakukan langkah-langkah sebagai berikut: Tingkatkan mutu produk akademik agar sesuai kebutuhan pelanggan, Tingkatkan ketersediaan sarana prasarana agar sesuai kebutuhan akademik, Meningkatkan kompetensi SDM, Memperbaiki proses operasional agar lebih efisien dan berorientasi pelanggan, Perbaiki pengelolaan lembaga agar lebih terstruktur dan profesional, Meningkatkan komunikasi dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, Melaksanakan berbagai kegiatan layanan pelanggan terpadu secara rutin, Membina

hubungan relasi yang harmonis antar karyawan, Menjalankan strategi pencitraan layanan yang baik, dan Melakukan evaluasi layanan pelanggan berkala secara rutin.

Strategik Mapping BSC Pendidikan

Balanced Scorecard adalah metode alternative yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Balanced Scorecard merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Skor dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya yang digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerjanya berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang. Setiap perspektif yang ada di dalam Pemetaan Strategi saling memiliki keterkaitan. Keempat perspektif tersebut yaitu: 1) Perspektif Financial, berkaitan dengan apa yang harus dicapai oleh suatu organisasi dari segi keuangan dapat berupa pendapatan, biaya, dan keuntungan yang didapat; 2) Perspektif Pelanggan, berkaitan dengan apa yang harus dilakukan oleh suatu organisasi kepada para pelanggannya. Dapat berupa bentuk kepuasan pelanggan terhadap pelayanan-pelayanan yang diberikan oleh organisasi tersebut; 3) Perspektif Internal, berkaitan dengan proses internal organisasi yang dilakukan untuk mencapai keberhasilan dalam perspektif financial dan perspektif pelanggan; dan 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Dalam hal ini berkaitan dengan komponen-komponen apa saja yang harus dimiliki oleh suatu organisasi agar dapat melaksanakan kegiatan yang ada di dalam Perspektif Internal supaya Perspektif Financial dan Perspektif Pelanggan juga dapat tercapai

C. Metode

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Pendekatan penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan tentang suatu gejala atau peristiwa yang menjadi pusat perhatian peneliti dan telah terjadi saat sekarang dimana peneliti sebagai instrumen kunci. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu

gejala atau peristiwa dan kejadian yang telah terjadi saat sekarang, dimana peneliti berusaha memotret peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatiannya untuk kemudian dituangkandan digambarkan sebagaimana adanya, sedangkan sifat analisis dari penelitian ini merupakan kegiatan lanjutan dari deskripsi gejala dan peristiwa. Dengan pendekatan ini, peneliti mendeskripsikan tentang pelayanan terhadap pelanggan melalui manajemen Balanced Scorecard untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan. Penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa pendekatan kualitatif deskriptif sesuai dengan sifat penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mengungkapkan keadaan, fenomena, fakta atau kejadian, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan mengungkapkan kejadian yang sebenarnya sehingga menghasilkan data deskriptif baik secara lisan maupun tulisan dari orang-orang yang diamati. Data yang dihasilkan kemudian dianalisis secara mendalam berdasarkan kajian teori yang yang dikemukakan oleh para ahli. Sedangkan metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode studi literasi dimana penelitian dilakukan dengan mengumpulkan berbagai sumber yang berhubungan dengan pelayanan terhadap pelanggan melalui manajemen Balanced Scorecard untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan.

D. Hasil

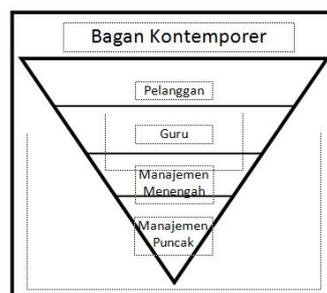
Kedudukan kepala sekolah memegang peran yang sangat penting dalam membawa sekolah mencapai tujuan pendidikan. Dalam perannya sebagai pemimpin, seorang kepala sekolah harus mampu mempengaruhi seluruh guru dan staf sekolah untuk menjalankan tugasnya secara profesional dengan memberikan pelayanan kepada siswa, sehingga siswa dapat belajar semaksimal mungkin. Dalam pandangan kontemporer, kepala sekolah sebagai pimpinan sebuah institusi pendidikan merupakan pelayan atau tepatnya pemasok bagi semua warga/pihak yang menerima hasil kerja/produk. Agar prinsip ini dapat dilaksanakan, maka pemimpin puncak dan menengah perlu merubah paradigma "struktur organisasi terbalik". Pada suatu struktur organisasi dalam digma konvensional, pimpinan berada pada posisi yang paling puncak kemudian di bawahnya pimpinan menengah, supervisor dan yang paling bawah adalah pekerja garis depan. Sebaliknya dalam paradigme kontemporer kepala sekolah adalah sebagai pemasok, baik bagi guru, wakasek, tenaga kependidikan, dan siswa yang menerima produk yang dihasilkannya. Produk tersebut dapat berupa kebijakan, perintah, arahan atau bentuk lain berupa draf atau konsep surat. Dengan demikian kepala sekolah berada pada posisi yang paling bawah, yaitu sebagai pemasok dan juga

fasilitator bagi semua warga sekolah. Adapun wakasek adalah pemasok bagi guru, dan tenaga kependidikan. Guru dan tenaga kependidikan adalah pemasok bagi siswa sebagai pelanggan internal primer. Untuk menggambarkan peran Kepala Sekolah dalam paradigm konvensional dan kontemporer dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 1. Bagan Konvensional



Gambar 2. Bagan Kontemporer



Untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi harus membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun balanced scorecard. Tugas dari Tim ini merumuskan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya, mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya. Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dapat dilakukan dengan menggunakan SWOT analysis. Organisasi juga dapat melakukan benchmarking terhadap organisasi lainnya. Strategi merupakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Trategi ini harus memiliki tujuan strategi utama organisasi, tujuan-tujuan strategis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya sehingga mencapai tujuan organisasi yang merupakan gambaran aktivitas-

aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian (Gaspersz 2003). Tujuan organisasi publik dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif internal proses bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi.

E. Pembahasan

Dalam menjalankan strategi, strategi-strategi dan tujuan dari berbagai unit dalam organisasi perlu digabungkan dan dihubungkan secara bersamaan ke dalam strategic map dengan menggunakan hubungan sebab akibat (cause-effect relationship). Dengan menggunakan hubungan sebab akibat organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam scorecard. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya. Pengukuran performance bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Untuk itu harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan-tujuan strategis dengan cara mengidentifikasi hasil (outcome) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai outcome tersebut. Terdapat 3 model yang bisa digunakan untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja, yaitu: 1) program logic model, 2) causal analysis, 3) process flow. Selain itu, membangun inisiatif adalah program yang sangat penting karena dilakukan untuk memenuhi tujuan strategis yang sebelumnya dilakukan penentuan target yaitu suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Target ini biasanya ditetapkan selama 3 sampai dengan 5 tahun, berdasarkan pengalaman atau hasil benchmarking terhadap organisasi-organisasi yang unggul dalam bidangnya. Setelah itu menetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. Kemudian program-program tersebut diuji untuk menentukan apakah program yang ditetapkan dapat memberikan dampak positif atau sebaliknya dengan menggunakan matriks keterkaitan hubungan program dengan setiap tujuan strategis.

Dalam Balanced Scorecard, ke empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Demikian pula dengan perspektif pelanggan. Perspektif ini mempengaruhi perspektif keuangan, yaitu seberapa besar anggaran yang harus dikeluarkan untuk membiayai peningkatan pelayanan terhadap pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal, harus mengidentifikasi

proses-proses bisnis yang penting bagi organisasi/insititusi pendidikan untuk melayani pelanggan. Demikian pula dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, kapabilitas system informasi dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan sehingga meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan. Dengan demikian perspektif pelanggan dapat menjadi core dalam Balanced Scorecard.

F. Simpulan

Dalam paradigam kontemporer Kepala sekolah berperan sebagai pemasok bagi seluruh warga sekolah, baik guru, staf, siswa dan warga sekolah lain yang dengan produk berupa kebijakan, perintah, arahan atau bentuk lain berupa draf atau konsep surat. Siswa sebagai pelanggan primer harus mendapatkan pelayanan utama dari sekolah, sehingga semua aktivitas sekolah difokuskan pada bagaimana siswa mendapat pendidikan yang maksimal untuk peningkatan kompetensi siswa tersebut. Sekolah harus memperhatikan berbagai karakter pelanggan untuk memberikan kepuasan kepada semua pelanggan sehingga diharapkan mereka menjadi pelanggan abadi. Prinsip-prinsip customer satisfaction, yaitu: kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu pelayanan pelayanan publik, akurasi produk pelayanan publik, keamanan, tanggung jawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, dan kenyamanan.

Upaya meningkatkan kepuasan pelanggan pendidikan melalui beberapa langkah, yaitu; 1) Meningkatkan mutu produk akademik; 2) Meningkatkan ketersediaan sarana prasarana; 3) Meningkatkan kompetensi SDM; 4) Memperbaiki proses operasional; 5) Memperbaiki pengelolaan lembaga; 6) Meningkatkan komunikasi dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan; 7) Melaksanakan berbagai kegiatan layanan pelanggan terpadu secara rutin; 8) Membina hubungan relasi yang harmonis antar karyawan; 9) Menjalankan strategi pencitraan layanan yang baik; 10) Melakukan evaluasi layanan pelanggan berkala secara rutin.

Referensi

Averson, Paul (2004), *Building a Government Balanced Scorecard: Phase 2 – Implementation and Automation*. http://www.balanced_scorecard.org. Gasperz, Vincent, (1997), *Management Kualitas*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Gaspersz, Vincent (2003), Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Jakarta, Gramedia.
- Hoyle, D. (2007). Quality Management Essentials. Oxford: Elsevier Limited.
- Imelda R. H. N <https://media.neliti.com/media/publications/74766-ID-implementasi-balanced-scorecard-pada-org.pdf>
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton.(1997). Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta.Erlangga
- Menteri Pendayagunaan aparatur Negara RI, (2003), Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003.
- Mulyadi.(2007). Balanced Scorecard. Jakarta. Salemba Empat.
- Mustaqim.(2012). Sekolah/Madrasah Berkualitas dan Berkarakter.Jurnal Nadwa, Vol6(1)
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional (2008).Kamus Bahas Indonesia.Jakarta
- Ririn Tri Ratnasari dan Mastuti Aksa, Teori dan Kasus Manajemen Pemasaran Jasa
- Sallis, E. (2002) Total Quality Management in Education. London: Kogan Page Ltd.
- Sutarto HP. (2015).Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori dan Penerapan Di Lembaga Pendidikan, Jogjakarta.Uny Press
- Tjiptono, F., dan Diana, A. (2003). Total Quality Management. Yogyakarta: Penerbit Andi.