

Implementasi *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran dan Peningkatan Kinerja dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Sobari¹, Muhammad Rifai²

^{1,2} Universitas Islam Nusantara

e-mail: sobari@uninus.ac.id¹, muhammadrifai@uninus.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai kerangka untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja lembaga pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui studi dokumen dan triangulasi. Data yang terkumpul dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC efektif dalam mengintegrasikan pengukuran kinerja ke dalam sistem manajemen strategis, yang memberikan pandangan holistik tentang kinerja organisasi dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Implementasi BSC di lembaga pendidikan berhasil meningkatkan kualitas layanan pendidikan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan efisiensi proses internal. Kesimpulannya, *Balanced Scorecard* terbukti sebagai alat manajemen strategis yang komprehensif dan efektif dalam membantu lembaga pendidikan mencapai tujuan mereka secara efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Pendidikan, Manajemen Strategis.*

Abstract

This research adopts the *Balanced Scorecard* (BSC) approach as a framework for stimulating and improving the performance of educational institutions. The research method used is descriptive qualitative using data collection techniques through document study and triangulation. The data collected was analyzed through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The research results show that the implementation of BSC is effective in integrating performance measurement into a strategic management system, which provides a holistic view of organizational performance from the perspectives of finance, customers, internal business processes, and learning and growth. The implementation of BSC in educational institutions has succeeded in improving the quality of educational services, increasing customer satisfaction and increasing the efficiency of internal processes. In conclusion, the *Balanced Scorecard* is proven to be a comprehensive and effective management strategy tool in helping educational institutions achieve their goals efficiently and responsively to community needs.

Keywords : *Balanced Scorecard, Educational Performance, Strategic Management.*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan, harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di era yang terus berkembang ini. Globalisasi, liberalisasi ekonomi, dan transformasi sosial-politik di berbagai negara telah mendorong kebutuhan akan transformasi yang signifikan. Di tengah konteks ini, lembaga pendidikan, yang bertanggung jawab dalam mencetak sumber daya manusia berkualitas, harus memiliki kemampuan untuk bersaing secara global. Salah satu strategi utama untuk tetap kompetitif adalah dengan memperkuat kapasitas lembaga pendidikan dan sumber daya manusianya.

Implementasi perubahan di lembaga pendidikan dan pada stafnya menjadi langkah krusial dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Ini menunjukkan pentingnya responsivitas lembaga pendidikan terhadap dinamika dari lingkungan eksternalnya. Perubahan ini dapat melibatkan penyegaran strategi organisasi, restrukturisasi internal, atau pengembangan kompetensi dan perilaku sumber daya manusia. Namun, sering kali upaya perbaikan di manajemen lembaga pendidikan, khususnya di sekolah, terkendala oleh birokrasi yang rumit dan tidak selalu sesuai dengan kebutuhan sekolah lokal. Akibatnya, sekolah bisa kehilangan otonomi, motivasi, dan inisiatif untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk mendorong pemberdayaan lembaga pendidikan, strategi yang diterapkan mencakup penyusunan rencana strategis dengan membangun visi dan misi sekolah yang kuat, meningkatkan kemandirian sekolah, dan meningkatkan partisipasi masyarakat melalui komite sekolah sebagai perwakilan dalam pengelolaan sekolah.

Pengukuran dan evaluasi kinerja lembaga pendidikan menjadi kunci penting untuk memastikan kualitas institusi tersebut. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah Balanced Scorecard (BSC), yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton. BSC mengubah misi dan strategi sekolah menjadi tujuan yang terukur dalam empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran. Definisi kinerja sendiri bervariasi tergantung pada konteksnya. Pabundu (2010) mengartikannya sebagai tingkah laku kerja, penampilan, atau pekerjaan. Wibowo (2017) menekankan implementasi hasil pencapaian sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Mankunegara menghubungkan kinerja dengan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya.

Kinerja lembaga pendidikan mencakup hasil kerja dan aktivitas yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dalam mencapai tujuan tertentu. Balanced Scorecard membantu melihat kinerja dari berbagai perspektif yang holistik, tidak hanya fokus pada aspek finansial, tetapi juga kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan kemampuan adaptasi lembaga terhadap perubahan lingkungan. Dengan pendekatan ini, lembaga pendidikan dapat memastikan pencapaian tujuan jangka pendek sambil membangun fondasi untuk kesuksesan jangka panjang melalui peningkatan berkelanjutan.

Kinerja merupakan hasil dari penampilan kerja pegawai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Menurut Wirjana (2018), kinerja dapat berbentuk performa kerja individu atau kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil dari interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja berbagai individu di dalam organisasi. Sementara itu, nilai kinerja sekolah adalah nilai integratif dari seluruh komponen sekolah, yang juga menjadi indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dan diakumulasikan setiap periode.

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young mengartikan pengukuran kinerja sebagai kegiatan mengukur kinerja suatu aktivitas atau keseluruhan rantai nilai (Yuwono, 2002). Dari pandangan ini, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan untuk mengukur berbagai aktivitas dalam rantai nilai suatu organisasi. Hasil dari pengukuran ini kemudian dijadikan umpan balik (*feedback*) yang memberikan informasi tentang pencapaian pelaksanaan rencana dan titik di mana organisasi memerlukan penyesuaian atau perencanaan dan pengendalian lebih lanjut.

Pengukuran kinerja atau hasil kerja adalah alat manajemen untuk menilai keberhasilan atau kegagalan penerapan strategi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pengukuran kinerja harus selalu dihubungkan dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Ini penting karena tanpa pengukuran kinerja, sulit membedakan antara keberhasilan dan kegagalan. Jika keberhasilan tidak teridentifikasi, maka tidak dapat dihargai. Ketika kesuksesan tidak dihargai, ada kecenderungan untuk menghargai kegagalan. Selain itu, tanpa bukti hasil kerja yang jelas, organisasi tidak dapat memperoleh dukungan dari masyarakat.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja bukan hanya penting untuk menilai pencapaian, tetapi juga untuk memberikan umpan balik yang konstruktif. Ini membantu organisasi dalam melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk tetap relevan dan kompetitif. Dengan alat pengukuran yang tepat, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa mereka mencapai

tujuan mereka secara efektif dan efisien, sekaligus memperbaiki proses dan strategi yang belum optimal. Hal ini juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, yang pada akhirnya membangun kepercayaan dan dukungan dari masyarakat luas.

Menurut Rosmayati & Maulana (2021), pengukuran kinerja memiliki kekuatan yang sangat signifikan jika dihubungkan dengan konsep yang berorientasi pada hasil. Tanpa mengukur hasil, tidak mungkin mengenali keberhasilan dan kegagalan, atau membedakan antara keduanya. Pengukuran kinerja mencakup penentuan indikator kinerja dan penentuan hasil dari indikator tersebut. Kinerja harus selalu diukur agar dapat dilakukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan ini mencakup peningkatan kinerja yang masih lemah, memperbaiki hubungan antara staf dan manajemen, serta mempererat hubungan dengan pelanggan.

Standar kinerja berfungsi sebagai tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja. Agar efektif, standar yang digunakan harus berkaitan dengan hasil yang diharapkan. Menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat sangat penting untuk mencapai tujuan dalam perencanaan strategis. Pengukuran kinerja yang efektif tidak hanya membantu dalam mengenali dan memperbaiki kelemahan, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk meraih hasil yang lebih baik secara keseluruhan.

Dengan memiliki indikator kinerja yang jelas dan standar yang sesuai, organisasi dapat memastikan bahwa setiap aspek kinerja diukur dan dievaluasi dengan benar. Ini juga memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan yang diperlukan berdasarkan data yang akurat dan relevan. Selain itu, pengukuran kinerja yang konsisten membantu dalam menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan di dalam organisasi. Hal ini mendorong staf untuk terus meningkatkan performa mereka dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks lembaga pendidikan, ini berarti memastikan bahwa semua elemen dari pengajaran hingga administrasi berjalan secara efektif dan efisien. Implementasi sistem pengukuran kinerja yang tepat juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dengan hasil pengukuran yang dapat diakses dan dianalisis, semua pihak yang berkepentingan dapat melihat sejauh mana tujuan telah tercapai dan area mana yang memerlukan perhatian lebih. Ini membantu dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas di mata pemangku kepentingan, termasuk siswa, orang tua, dan masyarakat luas.

Secara keseluruhan, pengukuran kinerja yang baik adalah fondasi untuk keberhasilan strategis. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip pengukuran kinerja, lembaga pendidikan dan organisasi lainnya dapat lebih baik dalam menavigasi tantangan, mengoptimalkan sumber daya, dan mencapai tujuan jangka panjang mereka.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah deskriptif kualitatif. Metode ini bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan di lapangan secara rinci dengan cara memotret dan menyajikan data apa adanya serta menginterpretasikan korelasi antara faktor-faktor yang ada. Fokus utama dari penelitian ini adalah memahami pemberdayaan organisasi pendidikan melalui perspektif Balanced Scorecard (BSC) sebagai salah satu alternatif pengukuran kinerja lembaga pendidikan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi, yang mencakup berbagai metode seperti studi dokumen untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif dan valid.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data melibatkan penyederhanaan dan pemilahan informasi yang relevan dari data yang terkumpul. Penyajian data dilakukan dengan menyusun data dalam format yang terstruktur sehingga mudah dipahami dan dianalisis lebih lanjut. Akhirnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan data yang telah disajikan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja lembaga pendidikan dalam konteks pemberdayaan organisasi (Nasution, 2003).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam mengevaluasi prestasi individu atau organisasi, diperlukan alat pengukuran kinerja yang efisien. Menurut Tangkilisan (2007), pengukuran kinerja organisasi adalah sebuah instrumen manajemen yang vital untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Tangkilisan (2007) menambahkan bahwa pengukuran kinerja organisasi melibatkan pencatatan dan evaluasi pencapaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, yang dapat berupa produk, layanan, atau proses.

Di institusi pendidikan, yang merupakan bagian dari sektor publik, pengukuran kinerja sangat penting. Bastian (2007) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja memberikan manfaat baik secara internal maupun eksternal bagi organisasi sektor publik, seperti memastikan pemahaman para pelaksana terhadap kriteria kinerja, menegakkan implementasi rencana kinerja, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja serta membandingkannya dengan rencana kerja, memberlakukan penghargaan dan sanksi berdasarkan kinerja yang diukur menggunakan sistem pengukuran yang disepakati, menjadi alat komunikasi efektif antara bawahan dan pimpinan, mengidentifikasi kepuasan pemangku kepentingan, memahami proses kegiatan dalam instansi pemerintah, memastikan pengambilan keputusan yang objektif, menunjukkan kebutuhan perbaikan dalam berbagai aspek organisasi, serta mengungkapkan permasalahan yang ada untuk segera ditangani. Dengan menggunakan pengukuran kinerja yang sesuai, organisasi, termasuk institusi pendidikan, dapat secara efektif menilai dan meningkatkan kinerja mereka, membantu mencapai tujuan strategis, dan memastikan bahwa setiap proses berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta bahwa setiap anggota organisasi berkontribusi optimal terhadap kesuksesan bersama.

Muhroji (2012) menjelaskan berbagai manfaat dari pengukuran kinerja di institusi sekolah. Pertama, pengukuran kinerja membantu meningkatkan mutu layanan pendidikan yang diselenggarakan, dengan memberikan informasi yang relevan kepada sekolah mengenai keberhasilan dalam menyediakan layanan yang diharapkan masyarakat. Kedua, pengukuran ini mendorong guru dan pegawai untuk mengukur sendiri berbagai aktivitas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dalam bekerja. Ketiga, sekolah dapat menempatkan fokus pada program dan kegiatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja sekolah. Keempat, pengukuran kinerja memberikan informasi tentang posisi sekolah dalam perbandingan dengan sekolah lain, yang membantu dalam identifikasi berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal yang dihadapi oleh sekolah.

Haryanto (2008) menambahkan bahwa penilaian kinerja dalam organisasi, termasuk sekolah, haruslah berpusat pada tujuan atau alasan sistem tersebut dibentuk. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pelayanan pendidikan berkualitas kepada masyarakat, sekolah mengacu pada Standar Nasional Pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai dasar pengukuran kinerja mereka. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, pengukuran kinerja sekolah mengikuti pedoman Standar Nasional Pendidikan yang terinci dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005. Standar ini mencakup delapan aspek, termasuk isi kurikulum, proses pendidikan, kompetensi lulusan, kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, manajemen sekolah, pendanaan, serta penilaian pendidikan. Dengan mempertimbangkan pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, penggunaan Standar Nasional Pendidikan sebagai pedoman pengukuran kinerja sekolah menjadi krusial dalam menjamin bahwa semua aspek kegiatan pendidikan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan, dan bahwa setiap perbaikan yang diperlukan dapat diidentifikasi dan dilaksanakan secara efektif.

Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah metodologi manajemen kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an. BSC mengusulkan pendekatan holistik untuk mengukur kinerja sebuah organisasi tidak hanya dari segi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sebuah entitas yang kompleks yang tidak hanya harus mencapai tujuan keuangan jangka pendek, tetapi juga harus membangun kapabilitas jangka panjang untuk mempertahankan dan meningkatkan performa secara berkelanjutan. BSC menyediakan kerangka kerja yang mengintegrasikan

berbagai aspek ini ke dalam satu sistem pengukuran kinerja yang seimbang dan komprehensif.

Secara khusus, BSC terdiri dari empat perspektif utama yang saling terkait: 1) Keuangan. Perspektif ini mencakup indikator keuangan tradisional seperti pendapatan, profitabilitas, dan nilai bagi pemegang saham. Ini memberikan pandangan tentang apakah strategi organisasi berhasil dalam mencapai tujuan keuangan jangka pendek dan jangka panjang. 2) Pelanggan. Perspektif ini mengukur keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Ini mencakup faktor-faktor seperti kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan loyalitas pelanggan. Fokus pada pelanggan membantu organisasi memahami bagaimana keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui pelayanan yang unggul dan pemenuhan kebutuhan pasar. 3) Proses Internal. Perspektif ini mengevaluasi efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi. Ini mencakup pengukuran kinerja dalam hal proses operasional, inovasi produk, dan layanan yang ditawarkan. Fokus pada proses internal membantu organisasi untuk mengidentifikasi area-area di mana mereka dapat melakukan perbaikan dan inovasi. Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perspektif ini menilai kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan berkembang. Ini mencakup faktor-faktor seperti kemampuan karyawan, sistem informasi, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Fokus pada pembelajaran dan pertumbuhan membantu organisasi untuk mengembangkan kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan untuk memenuhi tantangan di masa depan. Dengan menggunakan BSC, organisasi dapat mengintegrasikan berbagai perspektif ini ke dalam satu kerangka kerja yang menyeluruh, sehingga memungkinkan manajemen untuk mengambil keputusan strategis yang lebih baik, memantau kinerja organisasi secara komprehensif, dan memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi berkontribusi terhadap tujuan strategis yang lebih besar.

Jika kinerja diukur dari segi finansial, maka indikator yang digunakan antara lain penjualan, keuntungan, dan margin bersih. Dari segi pelanggan, yang diukur adalah tingkat kepuasan pelanggan dan pangsa pasar. Sedangkan untuk proses bisnis, indikatornya mencakup volume produksi dan tingkat cacat produk. Keempat perspektif ini saling berkaitan dalam hubungan sebab dan akibat. Pada awal perkembangannya, Balanced Scorecard (BSC) ditujukan untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja eksekutif.

Sebelum tahun 1990-an, para eksekutif hanya fokus pada kinerja finansial, sehingga perhatian dan upaya mereka lebih banyak dicurahkan untuk mencapai target keuangan. Akibatnya, kinerja non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan efektivitas biaya dari proses produksi sering kali diabaikan. Selain itu, aspek pemberdayaan karyawan dan komitmen untuk menghasilkan produk dan layanan yang memuaskan pelanggan juga kurang diperhatikan. Institusi yang inovatif mulai menggunakan BSC sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi organisasi secara berkelanjutan.

Fokus pengukuran BSC membantu lembaga melaksanakan proses manajemen yang krusial, yang meliputi beberapa langkah penting. Pertama, memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Kedua, mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan serta langkah-langkah strategis kepada seluruh anggota organisasi. Ketiga, merencanakan, menetapkan tujuan, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis untuk memastikan semua bagian organisasi bergerak menuju tujuan yang sama. Keempat, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk terus mengembangkan dan menyempurnakan strategi yang diterapkan.

Dengan menggunakan BSC, institusi dapat memastikan bahwa semua aspek kinerja, baik finansial maupun non-finansial, diukur dan dikelola dengan baik. Hal ini membantu organisasi mencapai keseimbangan dalam pencapaian tujuan strategisnya, meningkatkan efektivitas operasional, dan memperkuat komitmen seluruh anggota organisasi dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. BSC tidak hanya menjadi alat pengukuran kinerja, tetapi juga menjadi kerangka kerja yang komprehensif untuk mengelola strategi dan operasi organisasi secara efektif.

Balanced Scorecard (BSC), sebagaimana dikemukakan oleh Kaplan & David (1996), tidak hanya dilihat sebagai sekadar alat pengukur kinerja tetapi sebagai sebuah inovasi strategis yang mampu mengubah paradigma organisasi secara fundamental. Mereka menekankan bahwa BSC adalah sebuah kerangka kerja yang holistik, yang mencakup tidak hanya aspek keuangan tradisional tetapi juga perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya mengejar tujuan keuangan jangka pendek, tetapi juga untuk mengembangkan kapabilitas jangka panjang yang diperlukan untuk meningkatkan performa secara berkelanjutan.

Dengan fokus pada empat perspektif utama, BSC membantu organisasi dalam menetapkan tujuan yang jelas, memprioritaskan inisiatif strategis yang tepat, dan memastikan bahwa semua bagian dari organisasi berkontribusi secara efektif terhadap visi dan misi bersama. Lebih dari sekadar mengukur kinerja, BSC berperan sebagai katalisator perubahan budaya organisasi. Dengan mempertegas kebutuhan untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan, BSC membawa perubahan yang menyeluruh dalam cara organisasi beroperasi dan berpikir. Hal ini tidak hanya menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, tetapi juga memastikan bahwa organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya di pasar yang terus berubah.

BSC tidak hanya menjadi alat manajemen yang penting, tetapi juga menjadi fondasi bagi transformasi organisasi menuju kesuksesan jangka panjang. Dengan menerapkan BSC secara efektif, organisasi dapat mengintegrasikan visi strategis mereka ke dalam setiap aspek operasional, menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan. Dengan kata lain, Balanced Scorecard memberikan pandangan yang luas dan terintegrasi mengenai kinerja organisasi. Sistem ini membantu manajer untuk tidak hanya fokus pada hasil keuangan tetapi juga mempertimbangkan indikator operasional penting seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan kemampuan organisasi dalam belajar dan berkembang. Melalui perspektif ini, Balanced Scorecard membantu manajer memahami hubungan sebab-akibat antara berbagai indikator kinerja yang berbeda, memungkinkan mereka untuk mengambil tindakan yang lebih efektif dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

Balanced Scorecard berfungsi sebagai alat yang sangat berguna dalam manajemen, pengukuran, dan pengendalian kinerja organisasi. Dengan mengadopsi pendekatan ini, manajer dapat memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang kinerja organisasi dari empat perspektif yang berbeda. Perspektif keuangan memungkinkan mereka untuk mengevaluasi hasil ekonomi, perspektif pelanggan memberikan wawasan tentang kepuasan dan loyalitas pelanggan, perspektif proses bisnis internal membantu dalam mengidentifikasi efisiensi operasional, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan fokus pada pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan inovasi.

Implementasi Balanced Scorecard yang efektif memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan semua aspek operasional mereka dengan visi dan strategi keseluruhan, memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil berkontribusi terhadap pencapaian tujuan jangka panjang. Sistem ini juga menyediakan mekanisme umpan balik yang berkelanjutan, memungkinkan organisasi untuk terus memperbaiki dan menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan pasar.

Aspek yang diukur dalam manajemen kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard (BSC), terdapat empat perspektif utama yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara holistik. Keempat perspektif ini mencakup:

1. Perspektif Keuangan

Mencakup pengukuran kinerja finansial tradisional seperti pendapatan, profitabilitas, return on investment (ROI), dan nilai bagi pemegang saham. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi apakah strategi organisasi telah berhasil dalam mencapai tujuan keuangan jangka pendek dan jangka panjang.

2. Perspektif Pelanggan

Fokus pada perspektif ini adalah mengukur seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Indikator yang digunakan termasuk tingkat kepuasan pelanggan, pangsa pasar, retention rate, dan lain-lain. Perspektif ini membantu organisasi untuk memahami bagaimana keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui pelayanan yang superior dan pemenuhan kebutuhan pasar.

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif ini mengevaluasi efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Contoh indikatornya meliputi produktivitas, kualitas produk atau layanan, waktu siklus produksi atau layanan, dan biaya operasional. Fokus pada perspektif ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan meningkatkan proses-proses yang krusial dalam mencapai tujuan strategis mereka.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengukur kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan berkembang. Indikatornya dapat berupa investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, kemampuan untuk inovasi produk dan proses, serta adopsi teknologi baru. Perspektif ini penting karena membantu organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai keunggulan jangka panjang dan untuk menghadapi tantangan masa depan.

Dengan mengintegrasikan keempat perspektif utama ke dalam Balanced Scorecard (BSC), organisasi dapat membangun sistem pengukuran kinerja yang holistik dan seimbang. Perspektif keuangan memberikan gambaran tentang kesehatan finansial organisasi dan keberhasilan dalam mencapai tujuan keuangan jangka pendek dan panjang. Sementara itu, perspektif pelanggan membantu organisasi untuk memahami tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta bagaimana hal tersebut berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Perspektif proses internal memfokuskan perhatian pada efisiensi dan efektivitas operasional, mengidentifikasi area di mana perbaikan dapat dilakukan untuk meningkatkan hasil akhir produk atau layanan. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menilai kapabilitas organisasi dalam mengembangkan karyawan, inovasi produk, dan adaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi. Integrasi keempat perspektif ini memungkinkan organisasi untuk memiliki pemahaman yang lebih dalam dan komprehensif tentang performa mereka secara menyeluruh, memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi berkontribusi terhadap visi jangka panjang dan memperkuat kemampuan untuk tetap bersaing dan berkembang di masa depan.

Selain itu, manajemen strategis juga melibatkan adopsi struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk melaksanakan strategi yang dipilih. Dalam praktik manajemen strategis, terdapat enam kegiatan utama yang harus dilakukan: perumusan strategi, perencanaan strategis, pemrograman, penganggaran, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi. Kegiatan pertama, yaitu perumusan strategi, bertujuan untuk menghasilkan visi dan misi lembaga. Langkah ini sangat penting karena visi dan misi memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi seluruh aktivitas organisasi, serta menjadi dasar untuk pengambilan keputusan strategis selanjutnya. Perencanaan strategis kemudian mengembangkan visi dan misi ini menjadi rencana yang lebih spesifik dan terukur. Pemrograman dan penganggaran menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut, sementara pelaksanaan memastikan bahwa rencana diterapkan secara efektif. Terakhir, pemantauan dan evaluasi bertujuan untuk mengukur keberhasilan strategi dan membuat penyesuaian yang diperlukan berdasarkan hasil yang telah dicapai. Dengan pendekatan yang komprehensif ini, Balanced Scorecard tidak hanya membantu dalam mengukur kinerja organisasi, tetapi juga memastikan bahwa seluruh aspek manajemen strategis saling terkait dan bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Ini membuat Balanced Scorecard menjadi alat yang sangat berguna untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam jangka panjang.

Dalam perumusan strategi dalam manajemen strategis mencakup analisis eksternal dan internal, penentuan nasib sendiri, dan perumusan strategi itu sendiri. Tujuan dari

langkah-langkah ini adalah membantu organisasi memahami lingkungan di sekitarnya, baik dari dalam maupun luar, serta menetapkan arah strategis yang tepat. Proses perencanaan strategis kemudian meliputi penetapan tujuan, pengukuran kinerja, target, dan inisiatif yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya, penyusunan program dilakukan untuk merinci inisiatif yang akan dilaksanakan dalam beberapa tahun ke depan, dengan memperkirakan investasi yang dibutuhkan dan potensi keuntungannya. Proses penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun berikutnya serta sumber daya yang diperlukan. Implementasi strategi adalah langkah selanjutnya, di mana rencana yang telah disusun dijalankan sesuai dengan yang direncanakan. Sejalan dengan manajemen strategis, penerapan Balanced Scorecard (BSC) membutuhkan fokus pada empat aspek utama: (1) memahami dan mengartikan visi serta strategi organisasi secara jelas; (2) mengkomunikasikan serta menghubungkan berbagai tujuan dan langkah strategis; (3) merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; serta (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Langkah awal yang penting adalah memastikan bahwa visi dan misi organisasi telah ada dan diimplementasikan dengan baik.

Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif utama untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu keuangan (*shareholders*), pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business*), dan pembelajaran serta pertumbuhan (*learning and growth*). Namun, saat diterapkan pada organisasi nirlaba atau lembaga publik, perspektif-perspektif ini membutuhkan penyesuaian. Sebagai contoh, dalam organisasi profit, fokus keuangan terletak pada arus kas dan modal kerja, sementara dalam organisasi nirlaba, fokusnya adalah pada pencapaian tujuan yang berorientasi pada pelanggan atau masyarakat. Dalam konteks organisasi pemerintah, pentingnya layanan publik disediakan dengan biaya yang kompetitif dan efisien.

Dari segi pelanggan dalam organisasi profit, perhatian utamanya adalah pada jumlah pelanggan, volume penjualan, dan unit penjualan. Namun, dalam organisasi nirlaba, evaluasi efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat menjadi lebih relevan. Pelayanan publik harus memperhatikan rasio antara kebutuhan dan harapan masyarakat. Perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk mengidentifikasi dan melaksanakan program peningkatan kinerja guna mencapai tujuan utama, yaitu memberikan layanan berkualitas kepada masyarakat. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan kontrol terhadap pencapaian hasil yang superior dari perspektif lain, dengan menghadirkan nilai tambah melalui penguasaan teknologi dan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat.

Menurut Gaspersz (2005), Balanced Scorecard menggunakan dua jenis ukuran: ukuran kinerja tertinggal dan ukuran kinerja terdepan. Sekolah sebagai lembaga pemerintah yang memberikan pelayanan publik di bidang pendidikan dapat dinilai kemampuannya dalam melayani masyarakat dari segi finansial. Perspektif pelanggan, di sisi lain, mengevaluasi partisipasi masyarakat dalam pemberian layanan publik dan kinerja sekolah. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan sekolah peluang untuk lebih meningkatkan dan menciptakan nilai bagi masyarakat dan pemangku kepentingan.

Dari sudut pandang proses, tujuan strategisnya adalah memperluas kapasitas dan infrastruktur sekolah dengan dukungan pemerintah. Hal ini dapat diukur dengan peningkatan kapasitas sekolah dan jumlah kelompok belajar yang tersedia. Harapannya, dengan mengukur kinerja organisasi, lembaga pendidikan dapat memberikan masukan konstruktif untuk membantu mereka menjadi lebih baik, efisien, dan lebih siap menghadapi tantangan masa depan. Lembaga pendidikan yang memenuhi kebutuhan zaman dan masyarakat seringkali didirikan atas dasar studi kelayakan, penelitian, dan observasi mendalam yang melibatkan berbagai pakar pendidikan, ilmuwan, pengusaha, pemerintah, dan pakar lainnya.

SIMPULAN

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen strategis yang sangat efektif dalam mengukur dan meningkatkan kinerja organisasi. Penggunaan BSC memungkinkan

organisasi untuk mengintegrasikan pengukuran kinerja ke dalam sistem manajemen strategisnya, yang mengarahkan fokus pada strategi dan visi jangka panjang. BSC menggabungkan empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan—untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja organisasi. Dalam konteks organisasi nirlaba atau lembaga publik, BSC memerlukan modifikasi untuk menekankan tujuan pelayanan publik dan efisiensi biaya.

Manajemen strategis yang efektif melibatkan perumusan strategi melalui analisis eksternal dan internal, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, serta pemantauan dan evaluasi. Penerapan BSC dalam lembaga pendidikan, misalnya, memungkinkan sekolah untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan, memperhatikan kepuasan pelanggan (masyarakat), dan mengoptimalkan proses internal serta pengembangan kapasitas dan infrastruktur. Pengukuran kinerja dengan BSC memberikan umpan balik yang berguna untuk perbaikan berkelanjutan dan memastikan bahwa lembaga pendidikan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat secara efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. (2007). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dally, D. (2010). *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem manajemen kinerja terintegrasi Balanced scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Harry. (2008). *Kinerja Organisasi*. Publikasi Online.
- Kaplan, Robert S., & David, P. (1996). Norton, Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi terj. In Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi into Action* Jakarta: Jakarta: Erlangga.
- Muhroji, Muhroji. (2012). Anggaran dan Pengukuran Kinerja Sekolah (SMU). *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 22(1), 50–60. <https://doi.org/10.2317/jpis.v22i1.883>
- Nasution. (2003). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Pabundu, Tika. (2010). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan* (3rd ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Rosmayati, Siti, & Maulana, Arman. (2021). *Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Menjadi Variabel Prediktor Kinerja Karyawan*. 1(1).
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2007). *Manajemen publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja* (12th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirjana, Bernadine R. (2018). *Mencapai manajemen berkualitas, organisasi, kinerja, program*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Yuwono, Sony. (2002). *Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard menuju Organisasi yang berfokus pada strategi* (5th ed.). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.