

# **BALANCED SCORE CARD (BSC) SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN**

*Siti Julaiha\**

## **Abstract :**

*Educational institutions can function well if the its performance can be measured clearly. Educational institutions should be empowered towards optimal empowerment, by developing schools with strategic planning, a vision and mission, an independent school, empowering the community by many efforts to increase the role and participation of the community through school committees. To make schools as an education institution in high quality, it needs to be evaluated and controlled. The School achieved can be said that the institution is measurable. One alternative is offered in measuring the performance of schools is known by the Balanced Scorecard (BSC). Balanced Scorecard was introduced by Robert Kaplan and David Norton by understanding the school's mission and strategy into objectives and measures, which are arranged in four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective and the perspective of learning.*

**Key Words :** Balanced Score Card (BSC), Pengukuran Kinerja, Lembaga Pendidikan

## **A. PENDAHULUAN**

Pada zaman yang semakin canggih sekarang, setiap organisasi termasuk lembaga pendidikan dituntut untuk mampu melakukan dinamika perubahan. Berbagai perubahan harus dilakukan sebagai konsekuensi logis dari globalisasi, liberalisasi ekonomi, dan perubahan sosial politik di berbagai Negara. Dengan konstelasi yang demikian setiap lembaga pendidikan sebagai tempat untuk melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas dituntut untuk mampu berkompetisi, sehingga dapat tetap bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk selalu berkompetisi adalah dengan cara memperkuat kapasitas lembaga pendidikan sendiri dan sumber daya manusia yang dimiliki.

Melakukan perubahan terhadap lembaga pendidikan dan sumber daya manusia yang dimiliki merupakan salah satu strategi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan. Hal itu merupakan refleksi bahwa lembaga pendidikan tersebut adalah sebuah organisasi yang merespon rangsangan atau stimulus dari lingkungan eksternal. Perubahan yang dilakukan dapat berupa revitalisasi strategi organisasi, redesain struktur organisasi, maupun penciptaan perilaku atau kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki.

Namun demikian upaya perbaikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan khususnya sekolah yang diakibatkan oleh kebijakan yang menempatkan sekolah

---

\* Penulis adalah dosen tetap jurusan Tarbiyah STAIN Samarinda, lulusan pascasarjana UNY Yogyakarta.

sebagai penyelenggara pendidikan, sangat bergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang bahkan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian, sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk berkembang dengan memajukan lembaganya dalam peningkatan mutu pendidikan.

Peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya hanya bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan itu sendiri. Dalam hal akuntabilitas, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat (*stakeholders*) bahkan masyarakat mempercayakan sepenuhnya kepada sekolah.

Berdasarkan kenyataan tersebut, salah satu upaya perbaikan dalam penyelenggaraan pendidikan adalah dengan melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, seiring dengan paradigma otonomi daerah, yaitu diserahkan pengelolaan pendidikan dasar dan menengah ke kabupaten/kota sampai ke tingkat sekolah. Namun demikian fakta menunjukkan mutu pendidikan yang diharapkan hasilnya sangat bervariasi, hal ini diakibatkan potensi dan kemampuan sekolah yang belum merata.

Dalam melakukan perubahan lembaga pendidikan ke arah pemberdayaan, maka strategi yang dikembangkan adalah dengan mengembangkan sekolah yang memiliki perencanaan strategik dengan membangun visi dan misi sekolah, mengembangkan sekolah yang mandiri, mengembangkan sekolah yang memberdayakan masyarakat melalui upaya peningkatan peran dan partisipasi masyarakat melalui komite sekolah sebagai representasi peran masyarakat dalam proses penyelenggaraan sekolah.

Dari sekian langkah-langkah yang dilakukan untuk menjadikan lembaga pendidikan sebagai lembaga yang bermutu maka perlu dievaluasi dan dicontrol dalam pelaksanaan kerjanya yang merupakan hasil kerja lembaga pendidikan atau dapat dikatakan kinerja yang dicapai lembaga pendidikan tersebut harus dapat terukur. Salah satu alternatif yang ditawarkan dalam mengukur kinerja lembaga sekolah adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balanced ScoreCard* ini dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton dengan menerjemahkan misi dan strategi sekolah ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran.

## **B. PENGERTIAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN**

Kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuannya.<sup>1</sup> Secara sepintas, kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, penampilan atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan

---

<sup>1</sup> Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 31

yang multi dimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi bergantung kepada banyak faktor.

Ada juga yang mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan hasil prestasi dari batas kemampuan manusia dan teknis dalam mewujudkan sasaran yang tepat waktu dan sesuai dengan tujuan<sup>2</sup>. Sedangkan menurut Mankunegara, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai seseorang/pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>3</sup>

Sementara pengertian kinerja organisasi atau kinerja lembaga pendidikan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam lembaga pendidikan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Dari pengertian ini ada empat unsur yang terdapat dalam pengertian kinerja, yaitu:

- 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
- 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai, seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
- 3) Pencapaian tujuan lembaga/organisasi
- 4) Periode waktu tertentu.

Sementara Sluyter mendefinisikan kinerja organisasi seperti yang dikutip oleh Bernadine adalah efektifitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan teridentifikasi dari masing-masing kelompok pemakai jasa (*customer*) melalui upaya sistematis, yang secara kontinu memperbaiki kemampuannya untuk merespon kebutuhan<sup>4</sup>.

Namun demikian kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Sedangkan nilai kinerja sekolah merupakan nilai integratif dari seluruh komponen sekolah, sekaligus sebagai indikator keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah yang diakumulasikan pada setiap periode. Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, dan Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*".<sup>5</sup>

Dari pandangan-pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi

---

<sup>2</sup> <http://job.sgepub.com/jobperformance&sortspec=date&submit/journal> of management divertiture and firm performance=ameta-analisis. Akses 16 November 2011.

<sup>3</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hal. 306

<sup>4</sup> Bernadine R. Wirjana, *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi Kinerja Program*, (Yogyakarta: Andi, 2007), hal. 109

<sup>5</sup> Soni Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 23

pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atau aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran kinerja atau mengukur hasil karya merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan/sasaran organisasi. Pengukuran kinerja perlu selalu diartikulasikan dengan visi, misi organisasi, tujuan maupun sasaran organisasi. Pengukuran kinerja merupakan keharusan karena apabila kinerja tidak diukur, maka tidak mudah membedakan antara keberhasilan dan kegagalan. Jika suatu keberhasilan tidak teridentifikasi maka kita tidak dapat menghargainya. Apabila keberhasilan tidak dihargai, kemungkinan besar kita malahan menghargai kegagalan.. Dan jika kita tidak sanggup membuktikan hasil kerja maka publik tidak dapat memberikan dukungannya.

Pengukuran kinerja memiliki kekuatan yang sangat besar kaitannya dengan konsep yang berorientasi pada hasil. Jika anda tidak mengukur hasil, maka anda tidak bisa mengenali keberhasilan dan kegagalan atau *if you don't measure result, you can't tell success from failure*.<sup>6</sup>

Pengukuran kinerja meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian dari indikator kinerja. Kinerja harus selalu diukur agar dapat dilakukan tindakan-tindakan penyempurnaan. Tindakan-tindakan penyempurnaan yang dimaksud antara lain memperbaiki kinerja yang masih lemah, meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staf dan manajemen, serta meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan *customer*. Sementara standar kinerja (*performance standards*) adalah tolok ukur (*benchmark*) yang digunakan untuk mengukur kinerja. Agar efektif standar yang digunakan hendaknya terkait dengan hasil yang diharapkan.

Untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dalam perencanaan strategik, menurut Dadang perlu memperhatikan beberapa strategi kunci antara lain: melibatkan pimpinan puncak; *sense of urgency*, keselarasan dengan arah strategik; kerangka kerja konseptual; komunikasi; keterlibatan karyawan; perencanaan strategik yang berorientasi pada pelanggan; mulai melakukan pengukuran kinerja, membuat dan memperbaiki ukuran dan tujuan; menciptakan akuntabilitas kinerja; pengumpulan data dan pelaporan; menganalisa dan meninjau ulang data kinerja; evaluasi kinerja kepada para pelanggan dan *stakeholder*; serta mengulangi siklus.<sup>7</sup>

### C. SEKILAS TENTANG BALANCED SCORECARD (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) merupakan metode yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dari Harvard Business School dan David C. Norton, Presiden Renaissance Solution Inc dalam mengukur kinerja perusahaan. Balanced Score Card yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian diintegrasikan dengan manajemen strategik, bahkan lebih lanjut dikembangkan

---

<sup>6</sup> Dadang Dally, *Balanced ScoreCard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), hal. 36

<sup>7</sup> *Ibid*, hal. 38

sebagai sarana untuk berkomunikasi antar berbagai unit dalam suatu organisasi serta sebagai alat bagi organisasi untuk fokus pada strategi.

*Balanced* berarti keseimbangan, sedangkan *score card* adalah kartu yang dipakai untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang/kelompok atau harfiahnya adalah "rapot" atau laporan kinerja (*performance*). *Balanced Score Card* ini merupakan ide untuk menyeimbangkan aspek keuangan dan non keuangan serta aspek internal dan eksternal organisasi.

Pengukuran kinerja lembaga dilakukan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yaitu: perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Jika ditinjau dari segi internal dan eksternal lembaga, maka perspektif proses bisnis/internal dan pespektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih berfokus pada internal lembaga. Sedangkan perspektif keuangan dan pelanggan/konsumen lebih fokus ke eksternal lembaga. Namun bila ditinjau dari segi proses dan orang maka pespektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif pelanggan lebih berfokus ke orang, sedangkan perspektif keuangan dan perspektif bisnis/internal lebih berfokus pada proses.

Jika yang diukur pada perspektif keuangan adalah sales, profit, net margin, maka pada perspektif customer yang diukur adalah tingkat kepuasan pelanggan, *market share*, dan untuk perspektif *business process* hal-hal yang diukur misalnya volume produksi, *defect rate*, dan lainnya. Keempat perspektif ini saling berhubungan sebab akibat.

Awal perkembangannya, *Balanced ScoreCard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990an eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan customers, produktivitas, dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

Pada tahun 1992 Kaplan dan Norton melaporkan hasil-hasil proyek penelitian pada multi perusahaan dan memperkenalkan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *Balanced ScoreCard*. Banyaknya perusahaan atau lembaga yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan nonfinansial, namun *Balanced ScoreCard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Lembaga yang inovatif menggunakan *ScoreCard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

Lembaga yang inovatif menggunakan *ScoreCard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis yang mengelola strategis lembaga sepanjang waktu. Lembaga tersebut menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk melaksanakan proses manajemen kritis, sebagai berikut:

- 1) Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi;
- 2) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis;

- 3) merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; 4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

*Balanced ScoreCard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Dimulai dari visi dan strategi lembaga, dari sini berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategi

Dengan demikian, *Balanced ScoreCard* merupakan suatu pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu proses lembaga. Fokus *Balanced ScoreCard* ditujukan kepada proses manajemen strategis, sehingga strategi lembaga diterjemahkan menjadi tindakan yang terarah.

Kaplan dan Norton akhirnya menyimpulkan bahwa *Balanced ScoreCard* akan sangat sukses ketika digunakan untuk mendorong perubahan. *Balanced ScoreCard* tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja, namun berkembang lebih jauh sebagai sistem manajemen strategik<sup>8</sup>.

*Balanced ScoreCard* bila dikaitkan dengan visi dan misi organisasi terdapat 4 perspektif, yaitu:

- 1). perspektif finansial (*stakeholders* pemegang saham)
- 2). Perspektif pelanggan (*customers*)
- 3). Perspektif proses bisnis internal (*internal-business*)
- 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*learning and growth*)

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced ScoreCard*: ” ...a set of measure that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... include financial measures that tell the result of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities- operational measures that the driver of future financial performance.”<sup>9</sup>

Dengan demikian dapat dipahami bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance*. Pengukuran kinerja tersebut memandang dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses dalam organisasi dan proses pembelajaran dan pertumbuhan melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*) perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*)

Aspek yang diukur dalam manajemen kinerja dengan pendekatan *Balanced ScoreCard* meliputi 4 perspektif:

- 1) Pespektif finansial, pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustaint dan harvest*. *Growth*

---

<sup>8</sup> Soni Yuwono, *Petunjuk Praktis*, hal. 4

<sup>9</sup> Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced ScoreCard: Translating Strategi into Action* (Harvard Business School Press, 1996), hal.. 71

memiliki potensi pertumbuhan terbaik. *Sustain* tingkat pengembalian terbaik, sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. *Harvest* adalah tahapan ketiga dimana lembaga benar-benar memanen/menuai hasil investasi. Sasaran keuangan utama dalam tahapan ini memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

- 2) **Pespektif Pelanggan**, pespektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*. Untuk yang pertama memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu mengukur tingkat kepuasan, loyalitas, keterikatan, akuisisi konsumen dari pasar yang ditargetkan dan probabilitas pelanggan atau tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani. Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai lembaga/perusahaan atas pasar yang ada, yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan. Yang kedua merupakan kinerja pemicu menyangkut apa yang harus disajikan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas dan akuisisi konsumen yang tinggi. Untuk memuaskan pelanggan, lembaga perlu menciptakan dan menyajikan produk dan jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Adapun nilai lebih terjadi apabila manfaat yang diterima konsumen dari produk dan jasa lebih tinggi dari biaya perolehannya
- 3) **Pespektif proses bisnis internal**, proses ini terdiri dari tiga tahapan, yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pada tahap inovasi merupakan tahap penelitian dan pengembangan produk. Pada perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. *Balanced ScoreCard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi lembaga, meskipun proses tersebut belum dilaksanakan. Dalam *Balanced ScoreCard* proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal. Proses inovasi, dalam proses ini lembaga menggali pemahaman tentang kebutuhan utama dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Proses operasi terbagi dalam dua bagian, yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Sedangkan layanan purna jual merupakan layanan transaksi jual beli produk/jasa.
- 4) **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**, ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini dapat dilihat dari kemampuan pegawai mencakup tingkat kepuasan pegawai, mutasi pegawai, nilai tambah pegawai. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya organisasi. Bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi, kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu serta adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

#### **D. BALANCED SCORE CARD SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN**

Dalam era revolusi informasi yang sedang berkembang dewasa ini, dunia pendidikan menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik jauh berbeda dari sebelumnya. Sebaliknya, dalam era revormasi informasi keunggulan daya saing suatu entitas usaha sangat tergantung pada kemampuannya untuk memobilisasi dan mengeksplorasi sumber daya atau aset tak terwujud (*intangible resources/assets*) yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan.

Secara konseptual, Balanced ScoreCard berasumsi bahwa strategi adalah pusat bagi pergerakan organisasi. Balanced ScoreCard merupakan penyatuan beberapa inisiatif perbaikan yang terfragmentasi menjadi system perbaikan yang sistemik. Untuk memperoleh manfaat kemampuan Balanced ScoreCard pengukuran harus terintegrasi dengan sistem manajemen. Dengan Balanced ScoreCard suatu lembaga dapat bergeser dari sistem pengukuran kinerja menjadi kerangka organisasi sebuah sistem manajemen strategis.

Manajemen strategi seperti yang dikemukakan oleh Wahyudi, adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan, (*formulating*), penetapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategi antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan masa mendatang secara efektif dan efisien.<sup>10</sup> Karena itu manajemen strategis biasa dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen *planning*, *implementing*, dan *controlling* dengan memperhatikan misi dan tujuan organisasi, analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, pilihan strategis yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan lembaga dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal serta mengadopsi struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Dalam manajemen strategik ada enam kegiatan yang dilakukan, yaitu perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, impementasi, serta pementauan da evaluasi. Untuk kegiatan pertama ditujukan untuk menghasilkan visi dan misi lembaga. Proses perumusan strategi dilakukan dengan melalui analisis eksternal dan internal, penentuan jati diri, dan perumusan strategi sendiri. Untuk perencanaan strategik meliputi proses penentuan sasaran, tolok ukur, target dan inisiatif. Dilanjutkan dengan penyusunan prorgam, yaitu penjabaran inisiatif untuk beberapa tahun ke depan, memperkirakan investasi dan menghitung laba yang diperoleh. Sedangkan penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan kegiatan tahun berikutnya dan sumber daya yang diperlukan. Implemtasi adalah tahap pelaksanaan kegiatan sesuai rencana, dan terakhir pementauan dan pengendalian adalah membandingkan kinerja dengan target.

Senada dengan manajemen strategik, untuk melaksanakan Balanced ScoreCard ada empat hal yang perlu diperhatikan yaitu: 1) Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi; 2) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; 3) merencanakan, menetapkan sasaran, dan

---

<sup>10</sup> As. Wahyudi, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Grasindo, 1996), hal. 15

menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; 4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Dengan demikian dapat dipahami langkah awal adalah memastikan bahwa visi dan misi organisasi telah eksis dan dilaksanakan secara nyata.

Kalau kita analisis lebih jauh tentang empat perspektif yang digunakan dalam *Balanced ScoreCard* untuk perusahaan yaitu perspektif finansial, (*stakeholders* pemegang saham), perspektif pelanggan (*costomers*), perspektif proses bisnis internal (*internal-business*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*learning and growth*), maka perspektif *Balanced ScoreCard* yang diterapkan untuk organisasi/lembaga non profit mengharuskan untuk dimodifikasi. Jika pada organisasi profit untuk perspektif finansial adalah kas masuk dan modal kerja, maka untuk organisasi non profit fokus utama bukan pada pencapaian finansial, tetapi pada pencapaian tujuan yang terfokus pada pelanggan, dalam konteks organisasi pemerintah adalah masyarakat, maka layanan publik harus diberikan pada tingkat biaya yang kompetitif dan efisien.

Jika untuk organisasi/lembaga profit dalam perspektif pelanggan adalah berfokus pada jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan, maka untuk lembaga/organisasi non profit dilihat dari efektifitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Sehingga pelayanan publik harus sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi rasio masyarakat. Sedangkan untuk perspektif proses internal adalah dengan mengidentifikasi dan melaksanakan program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat, dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai pengendalian mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain, dengan mempunyai nilai tambah dalam pelayanan kepada masyarakat, yaitu dengan menguasai teknologi dan memberikan pelatihan untuk peningkatan terus menerus dalam pelayanan.

Menurut Vincent terdapat dua jenis pengukuran dalam *Balanced ScoreCard*, yaitu:

- 1) Outcome kinerja-outcome (*lagging*) *measurement*, dan
- 2) Pengendalian kinerja *performance driver* (*leading*) *measurement*<sup>11</sup>

Sekolah sebagai organisasi pemerintah dan institusi yang memberikan layanan publik dibidang pendidikan dilihat dari perspektif keuangan, sekolah dipandang dapat memberikan layanan kepada masyarakat, dari perspektif pelanggan, masyarakat sebagai pengguna jasa dapat terlibat langsung dalam proses perumusan kebijakan sekaligus dapat mengevaluasi kinerja sekolah. Dipandang dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sekolah dapat melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat serta pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholder*). Sedangkan dari perspektif proses internal, sekolah dengan program dan kegiatan yang dilaksanakan dapat memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan

Diharapkan sekolah juga dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya, karena bisa lebih mengetahui peta kekuatan,

---

<sup>11</sup> Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 69

kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi, sekolah juga diharapkan lebih mengetahui kebutuhan lembaga khususnya input dan output pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.

Dalam mengukur pelaksanaan kinerja sekolah dengan berdasarkan empat perspektif Balanced ScoreCard dan dikombinasikan dengan dua jenis pengukuran Balanced ScoreCard tersebut dapat dicontohkan sebagai berikut:

Dalam tujuan strategis dilihat dari **perspektif keuangan** adalah meningkatkan pemerataan pelayanan pendidikan dengan subsidi pembiayaan pendidikan anak dari keluarga tidak mampu maka dapat diukur dari jumlah anak yang sekolah dari keluarga tidak mampu (outcome kinerja) dan juga dilihat dari survey dan data penduduk keluarga tidak mampu dan survey dan pendataan pendidikan di sekolah (pengendalian kinerja). Dilihat dari **perspektif pelanggan** dengan tujuan strategis adalah meningkatnya pemberian layanan pendidikan yang berkualitas oleh sekolah kepada anak-anak dari keluarga tidak mampu maka dapat diukur dengan menurunnya angka DO dan mengulang serta meningkatnya angka melanjutkan (outcome kinerja) serta dari survey dan pendataan pendidikan di sekolah (pengendalian kinerja). Dari **perspektif proses internal** dengan tujuan strategis meningkatkan daya tampung dan sarana prasarana anak dari keluarga tidak mampu yang disubsidi oleh pemerintah, dapat diukur dengan meningkatnya daya tampung sekolah dan meningkatnya rombongan belajar di sekolah (outcome), serta dilihat dari rasio murid: ruang kelas dan rasio murid : dengan rombongan belajar (pengendalian kinerja). Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tujuan strategi mengembangkan kreativitas guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang berkualitas dan terjangkau dapat diukur dengan meningkatnya kreativitas guru dan bervariasinya metode yang digunakan dalam pembelajaran (outcome), serta dilihat dari rasio murid: guru serta rasio alat peraga : murid.(pengendalian kinerja)<sup>12</sup>.

Dengan terukurnya kinerja lembaga, maka diharapkan lembaga pendidikan dapat melakukan feedback, sehingga dapat menjadikan lembaga pendidikan yang berkualitas, efektif dengan solusi yang tepat sesuai dengan kebutuhan lembaga. Lembaga pendidikan yang dapat memenuhi kebutuhannya untuk menjawab zaman dan masyarakat, biasanya berdiri didorong oleh sebuah tantangan berdasarkan hasil studi kelayakan, penelitian, dan pengamatan mendalam, dan selanjutnya dituangkan dalam sebuah konsep yang dibahas secara mendalam oleh berbagai pakar pendidikan, cendekiawan, pengusaha, pemerintah dan berbagai ahli.

Keberhasilan lembaga pendidikan berhubungan dengan manajemen yang diterapkan terutama dalam proses yang sinergis antara berbagai elemen pendidikan., seperti proses pengarahan dan pengintegrasian yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, proses keseluruhan pelaksanaan kegiatan bersama secara efektif dan efisien, proses bekerja dengan orang lain, proses kepemimpinan, semua kegiatan sekolah, proses supervisi dan tidak ketinggalan proses pengawasan seluruh kinerja kependidikan. Dan Balanced ScoreCard merupakan merupakan alat manajemen

---

<sup>12</sup> Dadang Dally, *Balanced ScoreCard*, hal. 92

untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan/sasaran organisasi.

## E. PENUTUP

Dari paparan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa: *Balanced ScoreCard* bila dikaitkan dengan visi dan misi organisasi terdapat 4 perspektif, yaitu:1). perspektif finansial (*stakeholders* pemegang saham);2). Perspektif pelanggan (*costomers*);3). Perspektif proses bisnis internal (*internal-business*);dan 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*learning and growth*).

Sekolah sebagai organisasi pemerintah dan institusi yang memberikan layanan publik dibidang pendidikan dilihat dari perspektif keuangan, sekolah dipandang dapat memberikan layanan kepada masyarakat, dari perspektif pelanggan, masyarakat sebagai pengguna jasa dapat terlibat langsung dalam proses perumusan kebijakan sekaligus dapat mengevaluasi kinerja sekolah. Dipandang dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sekolah dapat melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat serta pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholder*). Sedangkan dari perspektif proses internal, sekolah dengan program dan kegiatan yang dilaksanakan dapat memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja atau mengukur hasil karya merupakan alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan/sasaran organisasi. Pengukuran kinerja perlu selalu diartikulasikan dengan visi, misi organisasi, tujuan maupun sasaran organisasi.

## BIBLIOGRAFI

- As. Wahyudi, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Grasindo, 1996
- Dally, Dadang., *Balanced ScoreCard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010)
- [http://job.sgepub.com/jobperformance&sortspec=date&submit/journal of management divertiture and firm performance=ameta-analisis](http://job.sgepub.com/jobperformance&sortspec=date&submit/journal_of_management_divertiture_and_firm_performance=ameta-analisis). Akses 16 November 2011.
- Kaplan., Robert S. dan David P. Norton, *The Balanced ScoreCard: Translating Strategi into Action*, Harvard Business School Press, 1996
- Gasperrz., Vincent., *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Tika, Pabundu., *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Press, 2010
- Wirjana, Bernadine R., *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi Kinerja Program*, Yogyakarta: Andi, 2007

Yuwono., Soni., Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan  
Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: Gramedia  
Pustaka Utama, 2002