

Pengukuran Kinerja Manajemen Pendidikan dan Implementasinya Menggunakan Balance Score Cards

Septriana Murdiani

Mahasiswa Program S3 UIKA Bogor
septrianamurdiani.mhs@uika-bogor.ac.id

Maemunah Sa'diyah

Sekolah Pascasarjana UIKA Bogor
maemunah@uika-bogor.ac.id

ABSTRACT

Balanced Scorecards (BSC) is one of the management and measurement systems used to measure the work efficiency of an institution. In Indonesia, the BSC is used as a tool for measuring the performance of higher education institutions, only a few have written about its use at the elementary and secondary school levels. Contrary to what the experts found about the poor condition of Indonesian education, the results of the BSC measurement from the study literature show the opposite condition. Is there any other meaning of these results? The success of the BSC is associated with the vision and mission of the educational institution, that's why the BSC is private and does not describe a strategy for education in general. If a benchmark of Islamic education is made and supported by longitudinal research, it will help the long-term achievement of Islamic education.

Keywords: BSC; BSC education; Islamic education management

ABSTRAK

Kartu Skor Berimbang atau Balance Scorecards (BSC) adalah salah satu sistem manajemen dan pengukuran yang digunakan untuk mengukur efisiensi kerja lembaga. Di Indonesia, BSC digunakan sebagai alat ukur kinerja perguruan tinggi. Baru sedikit yang menuliskan penggunaannya untuk level sekolah dasar dan menengah. Kontras dengan apa yang ditemukan oleh para ahli tentang kondisi pendidikan Indonesia yang tidak baik-baik saja, hasil ukur BSC dari studi literatur malah menunjukkan kondisi sebaliknya. Apakah ada pemaknaan lain dari hasil tersebut? Keberhasilan BSC dikaitkan dengan visi misi lembaga pendidikan, itu sebabnya BSC bersifat privat dan tidak menggambarkan strategi untuk pendidikan secara umum. Apabila dibuat sebuah *benchmark* dari pendidikan Islam dan didukung oleh penelitian longitudinal, hal itu akan membantu pencapaian jangka panjang pendidikan Islam.

Kata kunci: BSC; BSC pendidikan; manajemen pendidikan Islam

PENDAHULUAN

Tahun 1992, Kaplan dan Norton mempublikasikan Kartu Skor Berimbang atau Balance Scorecards (BSC) sebagai satu sistem manajemen dan pengukuran yang digunakan untuk mengukur efisiensi kerja lembaga komersial (Kaplan, 1996). Balanced Scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif kepada empat perspektif: keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, yang sebelumnya hal ini belum pernah dilakukan.

BSC tidak menggunakan indikator-indikator yang mengikat, sehingga penerapan di lapangan mengalami beragam penafsiran dari pemahaman masing-masing eksekutor. Namun begitu penggunaan BSC mengalami perkembangan pesat terutama untuk perusahaan-perusahaan komersial. Perkembangan berikutnya BSC digunakan pada sistem pendidikan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja lembaga pendidikan sekaligus sebagai alat komunikasi dengan semua *stakeholders* (Kaplan, 2000; Senarath, 2015; Alani 2017). Lantaran sifat lembaga pendidikan dan bisnis komersial berbeda maka beberapa ahli meletakkan perspektif konsumen sebagai yang pertama dipertimbangkan.

Selain sebagai alat ukur, BSC bisa digunakan sebagai manajemen strategis. BSC sendiri tidak bisa menjadi satu-satunya pemecah masalah terutama apabila digunakan sebagai manajemen strategis, sehingga untuk mempertajam hasil, dilakukan kombinasi antara BSC dengan alat ukur manajemen lainnya. BSC mulai diadopsi di Indonesia dengan harapan bisa digunakan sebagai salah satu alat yang efektif untuk memperbaiki kualitas kinerja pendidikan/sekolah.

Secara umum kondisi pendidikan di Indonesia masih memprihatinkan. Merujuk pada survei kemampuan pelajar yang dirilis oleh Programme for International Student Assessment (PISA), pada Desember 2019 di Paris, Indonesia menempati peringkat ke-72 dari 77 negara. PISA adalah survei evaluasi sistem pendidikan di dunia yang mengukur kinerja siswa kelas pendidikan menengah dengan penilaian pada tiga poin utama, yakni literasi, matematika dan sains.

Laporan UNESCO terbaru melalui Education for All Global Monitoring Report 2021, pendidikan Indonesia berada di peringkat ke-64 untuk pendidikan di seluruh dunia dari 120 negara. Data Education Development Index (EDI) Indonesia, jika dilihat dari Indeks Pembangunan Manusianya yang masih tertinggal, UNDP mencatat bahwa IPM Indonesia 2015 sebesar 0,689 dan berada di peringkat 113 dari 188 negara di dunia.

UNDP melihat ada sejumlah indikator kesenjangan yang bertolak belakang dengan peningkatan IPM tersebut. *Pertama*, tingkat kemiskinan dan kelaparan karena ada sekitar 140 juta orang Indonesia yang hidup dengan biaya kurang dari Rp20.000,00 per hari dan 19,4 juta orang menderita gizi buruk. *Kedua*, tingkat kesehatan dan kematian karena sebanyak dua juta anak di bawah usia satu tahun belum menerima imunisasi lengkap dan angka kematian ibu sebanyak 305 kematian per 100 ribu kelahiran hidup. *Ketiga*, akses layanan dasar karena UNDP melihat

bahwa hampir lima juta anak tidak bersekolah bagus dan tingkat *drop out* anak-anak tinggi.

Ditengarai masalah pendidikan di Indonesia salah satunya disebabkan oleh manajemen sekolah yang buruk. Balance Scorecard sebagai salah satu alternatif untuk menilai/mengukur hingga meningkatkan kinerja. Temuan beberapa penelitian membuktikan justru kinerja sekolah-sekolah ini baik, dengan skor BSC yang baik atau sangat baik (Kempa 2020; Bolung *et al.*, 2019; Wiyono *et al.*, 2019; Suyatno, 2017; Alani *et al.*, 2017; Kusuma, 2017; Senarath, 2015; Pramono 2014; Sitorus 2014). Bahkan Wiyono *et al.*, (2019) melakukan penelitian terhadap 30 sekolah secara random di Jawa Timur. Terdapat dua paper penelitian Indonesia dengan skor BSC rendah yakni Sumarsono (2020) dan Rahayu *et al.* (2020). Tulisan ini mencoba memaknai hasil temuan tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian literatur (*literature review*) atau penelusuran kepustakaan (*library research*) yaitu penelitian yang mengandalkan bahan-bahan kepustakaan sebagai sumber informasi (Arikunto, 2013) dan meta analisis.

Penelitian dilakukan melalui tahapan mengumpulkan bahan-bahan kepustakaan yang relevan, baik buku maupun jurnal. Kemudian bahan-bahan tersebut dikaji relevansinya dengan variable penelitian. Bila hasilnya dinilai ada relevansi, maka akan dimasukkan dalam *list* kepustakaan, lalu dicatat dan jika memungkinkan digunakan untuk dimanfaatkan.

Proses berikutnya penelusuran kepustakaan, dan data diproses dalam sebuah meta analisis agar dapat dihasilkan kesimpulan terkait penggunaan Balance Scorecards (BSC) untuk bidang pendidikan demi meningkatkan mutu di lembaga pendidikan Islam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

BSC Bidang Pendidikan

Balance Scorecard (BSC) adalah metode terkomprehensif untuk mengelola kinerja organisasi. BSC diluncurkan pertama kali pada tahun 1992 oleh Norton dan Kaplan, salah satunya untuk menjawab analisis yang terkotak-kotak antara manajemen keuangan, manajemen kinerja, evaluasi dan lain-lain. BSC merupakan alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator keuangan dan nonkeuangan, indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan, indikator internal dan eksternal.

Ada banyak alat dan metode perencanaan strategis, masing-masing memiliki efektivitas dan efisiensi yang berbeda. BSC dalam pendidikan pun pernah memicu pro-kontra lantaran asalnya dari pengukuran perusahaan komersial. Misi utama lembaga pendidikan adalah pada penyedia manfaat (benefit) dan menciptakan nilai sosial pada masyarakat (Yuksel, 2013) yang keberhasilannya harus terukur (Nelly *et al.*, 2002). Di BSC penentuan pandangan dan ukuran terhadap faktor pemicu yang menentukan keberhasilan tujuan manajemen bersifat sangat subjektif. Pertanyaan

penting yang dilontarkan saat penelitian dan pengembangan BSC adalah menentukan indikator pemicu keberhasilan.

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah meningkatkan akuntabilitas lembaga, agar mampu menghadapi lingkungan yang berubah. Penggunaan BSC mempunyai korelasi positif dengan peta jalan (*road map*) strategi lembaga pendidikan (Alani, 2018).

Mengurangi subjektivitas ukuran, maka BSC diintegrasikan dengan pengambilan patok duga (*benchmark*). Jamak dilakukan pada bidang pendidikan patok duga dengan Baldrige National Quality Programs, sebagai salah satu pengukuran kualitas terbaik kelas dunia. Naskah tertua yang menganalisis BSC dan Baldrige National Quality Programs ditulis oleh Karathanos pada 2005. Sistem pengukuran dalam pendidikan versi Karathanos meliputi: a) Fokus pada pelanggan, b) Produk dan pelayanan, c) Keuangan dan pemasaran, d) Sumber daya manusia, e) Efektivitas lembaga termasuk nilai *Key Index Performance* (KIP), f) Tanggung jawab pemerintah dan masyarakat.

Tiga puluh tahun berlalu, masa yang sangat matang bagi suatu praksis untuk menjadi sebuah bangunan ilmu baru, BSC mengalami banyak fase dan perbaikan. Ada beberapa software dan pendekatan manajemen yang hampir semua tidak bertentangan dengan BSC. Sebut saja SWOT, Pestel, Sygma Six, Agile, dan sebagainya. BSC bisa berintegrasi dengan perangkat tersebut. Tanpa menggunakan aplikasi, BSC selain sangat rumit untuk dihitung ada beberapa faktor yang tidak terlingkupi.

Dally (2010) dan Wijaya (2014) menyatakan BSC berintegrasi dengan sangat baik dengan Manajemen Berbasis Sekolah. Internalisasi BSC dalam Manajemen Berbasis Sekolah lebih bagus dibandingkan pengukuran berdasar MBS saja (Fajrin, 2018). Lantaran fokus kepada misi dan visi, sekolah dapat lebih memperhatikan biaya dan manfaat (*benefit*) saat menerapkan manajemen kinerja (Patro, 2016).

Potensi manfaat penerapan BSC pada pendidikan adalah training guru dan karyawan sebagai investasi untuk memperoleh perbaikan pelayanan. Pelayanan yang lebih baik selanjutnya akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Peningkatan loyalitas pelanggan berikutnya akan meningkatkan *gethok tular* (komunikasi dari mulut ke mulut) positif tentang sekolah, berikutnya mampu meningkatkan profit (laba) untuk pengembangan sekolah berikutnya (Kaplan & Norton, 2000). Hasil dari sistem pendukung keputusan yang komprehensif untuk manajemen strategis organisasi memungkinkan organisasi untuk melacak kinerja, pemrosesan, dan menampilkan operasi dalam empat dimensi BSC. Sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi (Cheowsuwan, 2016).

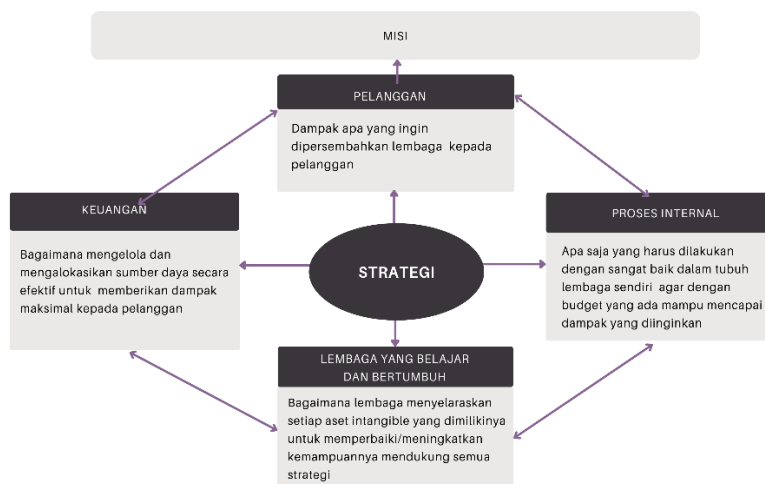
Praktik penerapan BSC pada negara maju sudah banyak diberitakan, namun tidak demikian di negara berkembang. Simbolon (2018) berupaya melihat faktor yang berpengaruh terhadap implementasi BSC pada organisasi, kualitas penerapannya dan kontribusi BSC terhadap kinerja organisasi terutama pada sektor publik (nonkomersial) di Indonesia.

Patro (2016) menemukan penerapan BSC sebagai alat ukur untuk entitas pendidikan bergantung kepada dukungan supervisor senior. Fajrin (2018) mengatakan upaya kesuksesan penerapan BSC untuk meningkatkan pengelolaan pendidikan yang dilakukan sekolah sangat bergantung pada keputusan birokrasi pendidikan dengan jalur yang panjang; kebijakan pendidikan pemerintah tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kualitas layanan sekolah.

Hasil penelitian Amboro (2017) pada tataran pembuatan BSC, skor rendah rata-rata diperoleh pada penentuan indikator kinerja utama dan saat menentukan sistem *pilot project*. Pada tataran aplikasi, skor rendah diperoleh pada pemahaman dan komitmen pejabat struktural (Alani, 2017). Keberhasilan penerapan BSC terletak pada formulasi strategi, cetak biru dari konsep yang membutuhkan komunikasi yang jelas, jernih, kontrol ketat, dan monitoring atas elemen-elemen esensial. Level tertinggi harus mempertimbangkan bahwa setiap tingkatan benar-benar memahami apa yang harus dilakukan agar mencapai tujuan utama (Kopecka, 2015; Alani, 2017).

BSC dan MBS

Organisasi nirlaba mempunyai ukuran kesuksesan yang berbeda dengan organisasi berlabar, akuntabilitas output keuangan, kualitas standar produk/jasa, ukuran partisipan, KPI, dan kepuasan pelanggan. Organisasi nirlaba berjuang untuk melakukan investasi pada kapasitas organisasi (Niven, 2008).



Gambar 1. BSC untuk Lembaga Publik dan Nirlaba, Termasuk Sekolah (Niven, 2008).

Balance Scorecard merupakan alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator keuangan dan nonkeuangan, indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan, indikator internal dan eksternal.

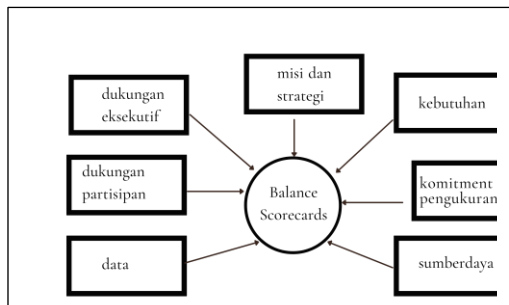
BSC adalah model pengukuran kualitas kinerja (mutu) yang ringkas, karena KPI hanya dibangkitkan dari strategi-strategi yang ada sedangkan syarat suatu *scorecard* dikatakan baik apabila peta jalan strategi terkait hanya memuat strategi-strategi penting yang fokus terhadap visi-misi organisasi. Prinsip pengukuran kinerja

dalam BSC mengukur apa yang penting untuk diukur dan bukan apa yang bisa diukur (Niven, 2014).

Kebutuhan akan manajemen kinerja yang efektif juga makin diakui dan diminati dalam pendidikan, terutama Perguruan Tinggi (PT). Mempertimbangkan permintaan transversal untuk alat kontrol manajemen, Balanced Scorecard (BSC) mendapatkan perhatian khusus berdasarkan empat perspektif yang saling terkait yaitu keuangan; pelanggan; proses internal; serta pembelajaran dan pertumbuhan (Oliveira *et al.*, 2021).

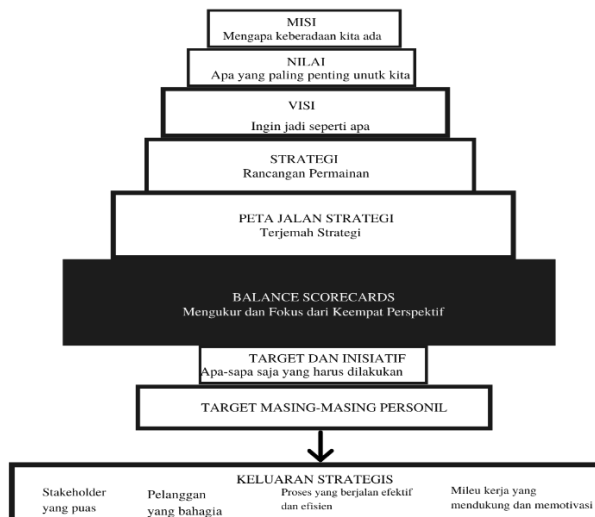
Perdebatan tentang apa yang dimaksud dengan pendidikan bermutu sudah berlangsung sejak lama. Namun, tidak ada konsep tunggal yang bisa diterima secara total oleh seluruh dunia. Dari definisi oleh para ahli disimpulkan ada dua jenis kualitas. **Pertama**, kualitas pendidikan sebagai keseluruhan sistem termasuk sekolah, peraturan pemerintah, lingkungan belajar dan mengajar, serta kurikulum. **Kedua**, kualitas pendidikan dilihat dari apa yang bisa diberikan sistem manajemen sekolah kepada pelanggan, dalam hal ini pelajar. Terminologi yang sering digunakan adalah efektivitas, efisiensi, ekuitas, kualitas. Sehingga memang tidak mudah untuk mendefinisikan kualitas dalam konteks pendidikan (Jain *et al.*, 2017).

Neely *et al.* (2002) memberikan masukan terhadap pendekatan BSC dalam pembuatan KPI berdasarkan strategi yang harus diformulasikan berdasarkan kebutuhan *stakeholder* organisasi. Karena itu, tahap pertama dalam pengukuran kinerja seharusnya berupa identifikasi kebutuhan *stakeholder*. Kehadiran sebuah lembaga untuk melayani dan berinteraksi dengan *stakeholder*-nya. Tanpa itu formulasi visi-misi dalam tahap awal BSC dikhawatirkan lebih berorientasi ke internal organisasi. Jika kebutuhan *stakeholder*—entah sengaja atau tidak—tidak terjabarkan, maka strategi dan KPI tidak dapat dikembangkan. Tujuh kriteria yang menentukan awal memulai BSC bisa dilihat pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Tujuh Kriteria untuk menentukan dari mana memulai BSC (Niven, 2008).

BSC dipengaruhi oleh komunikasi yang lancar serta motivasi pada setiap lini (Kaplan, 2000). Kekurangan atau keluwesan BSC, antara lain: 1) Sekalipun berorientasi pada manajemen strategi, BSC tidak secara khusus mendiskusikan bagaimana seharusnya strategi dirumuskan. Untuk mengatasi ini dibutuhkan metode lain, misalnya analisis SWOT dan temuan lain. 2) Keterkaitan antar-strategi yang tergambar pada peta jalan strategi umumnya dibuat berdasarkan pertimbangan subjektif (Wibisono, 2010).



Gambar 3. Piramida Strategi dan BSC.

Gambar 3 menunjukkan posisi dan langkah BSC yang luwes dipadukan dengan metode manajemen lain. Penggunaan TQM maupun BSC secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja. Secara parsial BSC memediasi namun bukan memoderasi hubungan antara TQM dan kinerja sekolah (Sholihin, 2009). Pengintegrasian SWOT dan BSC untuk pengukuran kinerja sekolah di Indonesia sangat direkomendasikan oleh Jahari (2018). Implementasi BSC di daerah Sumatera dan Ambon, kajian Saut *et al.* (2020), memberikan bukti empiris bahwa menerapkan delapan standar pendidikan sanggup diintegrasikan dengan BSC.

Daftar hasil penelitian rata-rata menyimpulkan sekolah yang diteliti memiliki skor BSC baik. Beberapa di antaranya hasil penelitian Kempa (2020), Wiyono (2019), Bolong (2019), Saihu (2019), Kusuma (2017), Suyatno (2017), Pramono (2014) dan

Sitorus (2014). Bahkan Wiyono (2019) melakukan penelitian terhadap 30 sekolah di Jawa Timur. Muflikhah dan Abdau (2020) mengatakan BSC memberikan kontribusi mutu terhadap evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Secara parsial pendekatan BSC memiliki pengaruh lebih besar untuk meningkatkan mutu sekolah dibandingkan MBS. Penelitian-penelitian tersebut mengukur kualitas pendidikan dilihat dari sistem manajemen sekolah yang bisa diberikan kepada pelanggan, dalam hal ini pelajar.

Dally (2010) menyebutkan model pemberdayaan implementasi MBS dengan pendekatan BSC lebih memberdayakan proses implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Integrasi kedua konsep tersebut menjelaskan bahwa manajemen strategis yang mencakup pengamatan lingkungan eksternal maupun internal, perumusan strategi, mengimplementasikan strategi, evaluasi dan pengendalian, digunakan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan baik internal maupun eksternal, sehingga hal tersebut berpeluang untuk melakukan pemberdayaan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Sedangkan pendekatan Balanced Scorecard dengan empat perspektifnya yang mencakup pelanggan; pembelajaran dan pertumbuhan; proses bisnis internal; keuangan; dapat digunakan dalam sistem pengendalian strategis, sehingga terjadi bagian yang tak terpisahkan dari siklus manajemen strategis.

Daud *et al.* (2018) menggunakan integrasi analisis SWOT, BSC mampu merekomendasikan beberapa strategi, seperti peningkatan kinerja keuangan melalui penagihan dan tabungan, peremajaan sarana dan prasarana, dan peningkatan kompensasi untuk retensi karyawan, pemetaan dan perencanaan ulang sumber daya manusia untuk departemen dan fungsi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya.

Wibisono (2010), menyebutkan salah satu kekurangan berbagai referensi terkait BSC yaitu tidak adanya metode baku yang dikonsepsikan untuk tahap implementasi. Ini menyebabkan kalangan praktisi mencari dan merancang metode mereka sendiri sehingga variasi yang terjadi di lapangan cukup tinggi. Secara umum terdapat dua pendekatan yang digunakan dalam implementasi, yaitu: 1) Dasbor manajemen, dan 2) Analisis *scorecard*.

Perbedaan keduanya adalah pada metode pertama. Beberapa indikator penting dipilih untuk ditampilkan dalam grafik yang sesuai, dan dilaporkan secara periodik dalam suatu laporan khusus. Grafik tersebut dinamakan dasbor, seperti pilot yang melihat dasbor untuk memudahkan menjalankan pesawat. Sedangkan pendekatan analitik adalah jika semua capaian dari indikator diagregatkan secara terstruktur ke tingkat perspektif dan organisasi untuk mendapatkan satu skor final atas capaian kinerja perspektif/organisasi pada periode tertentu. Metode ini membutuhkan pemahaman tentang teknik pembobotan (yang merupakan ranah keilmuan tersendiri) karena pengaruhnya pada proses perhitungan.

Rata-rata hasil analisis BSC bagus karena BSC menjadi sangat subjektif tergantung pada misi dan visi lembaga dan ukuran masing-masing. Halubangga (2017) mengatakan bagi pimpinan, BSC dapat digunakan untuk mengukur kinerja sekolah untuk semua aspek apalagi proses internal sebagai lembaga nirlaba. Bagi

Dinas Pendidikan, BSC dapat diterapkan untuk mengukur kinerja pada lokasi sekolah yang berbeda, sebab indikatornya fleksibel, menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah.

Jika ukuran kualitas pendidikan sebagai keseluruhan sistem termasuk sekolah, peraturan pemerintah, lingkungan belajar dan mengajar, kurikulum, maka alat untuk melihat jangka panjang pendidikan dan jangka pendek sangat diperlukan, dan tidak hanya bersifat administratif. Ukuran dan patok duga (*benchmarking*) menjadi penentu. Patok duga kelas dunia yang cukup populer untuk akademisi yaitu dari Baldrige National Quality Programs (BNQP). Kajian Karathanos (2005) menjabarkan poin apa saja yang menjadi ukuran kualitas sekolah menurut BNQP tersebut.

Tantangan untuk menentukan faktor-faktor dan dampaknya bagi pencapaian kualitas sangat besar, sehingga banyak negara berkembang melakukan berbagai jalan pintas dengan melihat angka keberhasilan ujian nasional. Namun hampir semuanya tidak membawa konklusi. Identifikasi faktor kualitas biasanya didasarkan pada kombinasi pengalaman yang diperoleh dengan kontras, formulasi tujuan, proposisi berdasar dugaan, namun jarang sekali penentuan faktor tersebut didukung oleh studi ilmiah yang ketat (Murillo, Román, 2010; Tiana-Ferrer, 2006). Terlepas dari kesulitan-kesulitan tersebut, faktor-faktor ini perlu diidentifikasi, karena merupakan dasar untuk mengembangkan program dan rencana peningkatan kualitas.

Patok duga juga bisa dibuat dengan menganalisis faktor-faktor manajerial yang mempengaruhi kualitas hasil pendidikan yang baik, maka perlu melihat model yang telah dirumuskan dan diterapkan di seluruh dunia di PAUD, SD, SMP, dan SMA. Meskipun berbeda di antaranya, mereka dapat memberikan pemahaman yang merupakan faktor fundamental ketika menangani kualitas dalam pendidikan.

Magnitude masalah pendidikan yang sangat luas, dengan keterbatasan kemampuan penanganan yang luar biasa, maka revolusi yang dilakukan kajian filosofis dan meta analisis dari sekian ratus penelitian untuk memperoleh faktor apa saja yang mempengaruhi secara signifikan kualitas pendidikan secara jangka panjang, menengah, dan pendek, dilakukan bersama antara fakultas pendidikan dan fakultas ekologi manusia, fakultas psikologi.

Wibisono & Surjani (2010) menemukan empat problem umum dalam aplikasi BSC di Indonesia, yaitu: (1) digunakan hanya sebagai alat pengukuran kinerja dan bukan manajemen strategi, (2) rendahnya komitmen saat implementasi, (3) problem komunikasi antar-lini pada perusahaan, dan (4) dibutuhkannya teknik-teknik khusus untuk mengukur indikator yang bersifat tak tampak (*intangible*). Kelebihan BSC menurut Tohidi (2010) memudahkan keselarasan rencana aksi tahunan, keterlibatan personel dalam pengambilan keputusan meningkat, bisa menganalisis pengaruh proses dan melakukan pendekatan menggunakan standar internasional.

Organisasi nirlaba atau pendidikan bukan berarti mengesampingkan keuangan. Sumber dan penggunaan dana sekolah sejak penerapan MBS secara hukum

diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang mengatur pembiayaan pendidikan, khususnya pada Bab XIII, yang substansinya meliputi:

1. Pembiayaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah dan Masyarakat.
2. Sumber pembiayaan pendidikan ditetapkan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan dan keberlanjutan.
3. Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.
4. Alokasi dana pendidikan selain dana gaji pendidik dan biaya pendidikan dinas minimal 20% dari APBN untuk bidang pendidikan dan minimal 20% dari APBD. Alokasi dana dari pemerintah dan pemerintah daerah kepada satuan pendidikan dalam bentuk hibah.

Konsekuensi penerapan UU No. 20 Tahun 2003 menjadikan sekolah tidak hanya sebagai penyelenggara pendidikan. Sekolah telah menjadi organisasi yang juga diberi kewenangan dalam pengelolaan keuangan. Kepala sekolah tidak hanya merencanakan kurikulum dan proses pendidikan, tetapi juga menjadi penanggung jawab pengelolaan keuangan sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus menyusun rencana keuangan, melaksanakan, melaporkan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan di sekolahnya. Karena itu pendekatan BSC bisa dilakukan (Rahayu et al, 2020).

Tidak sekedar sebagai alat ukur dan manajemen strategi sekolah, bahkan BSC juga diaplikasikan saat kegiatan belajar mengajar. Sekolah yang menggunakan BSC memiliki keberhasilan yang beragam. Skor bahasa lebih tinggi, tapi tampaknya tidak ada efek pada nilai matematika. Sedangkan kepemimpinan kolegiat dan profesional perilaku guru secara signifikan lebih tinggi di sekolah dengan perencanaan strategi BSC, kerentanan lembaga juga tidak berpengaruh (Williams, 2010).

Lembaga perlu mengikuti kinerja mereka selama periode yang berkelanjutan, waktu singkat tidak cukup untuk memberikan kontrol penuh. Mengingat hal ini, pengukuran kinerja indikator harus mencerminkan strategi organisasi, tidak hanya dalam jangka pendek, tetapi juga dalam jangka menengah dan panjang.

Studi saat ini mengungkapkan bahwa tidak seperti alat pengukuran kinerja tradisional,

Balance Scorecard menyajikan hubungan sebab-akibat antara perspektif keuangan dan nonkeuangan, serta membuktikan bahwa kemajuan dalam aset tidak berwujud (*intangible*) diterjemahkan ke dalam hasil nyata (*tangible*) seperti pengembalian finansial, basis pelanggan yang besar, dan penciptaan nilai, BSC masih ter-update sesuai zaman. Bagi lembaga nirlaba, jauh lebih disarankan agar lembaga secara strategis merancang dan menerapkan perspektif non-keuangan untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan di masa ketidakpastian ekonomi terutama karena pandemi (Agarwal, 2019).

KESIMPULAN DAN SARAN

BSC dapat diberlakukan sebagai alat ukur kualitas, manajemen strategi baik tingkat sekolah maupun kelas. Terdapat dua jenis kualitas. *Pertama*, kualitas pendidikan sebagai keseluruhan sistem termasuk sekolah, peraturan pemerintah, lingkungan belajar dan mengajar, kurikulum. *Kedua*, kualitas pendidikan dilihat dari sistem manajemen sekolah yang bisa diberikan kepada pelanggan, dalam hal ini pelajar. Kedua kualitas ini bisa diukur menggunakan BSC dengan konsekuensi penetapan alat ukur yang merupakan tulang punggung keberhasilan BSC.

Manfaat menggunakan BSC di negara berkembang, seperti Indonesia, dengan kondisi standar sistem pendidikan dan spesifikasi yang *top down* dari pemerintah, maka lembaga pendidikan bisa berfokus pada beberapa layanan pendidikan strategis. Dengan BSC, lembaga bisa memberikan rasionalitas untuk tidak menyediakan banyak layanan namun berkualitas rendah, lebih baik eksekusi yang sedikit namun penuh pertimbangan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alani, F.S., Khan, M.F.R., & Manuel, D.F. (2017). University Performance Evaluation and Strategic Mapping Using Balanced Scorecards: Case Study -Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 689-700. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0107>
- Agarwal, R. (2019). Can the Use of Balance Score Card Guarantee Survival and Growth In Today'S Era of Economic Uncertainty? *Journal of Applied Management-Jidnyasa*, 11(1), 1-8. <http://simsjam.net/index.php/jidnyasa/article/view/155078>
- Amboro, A.T. (2017). Penerapan Balanced Scorecard Pada Yayasan Tarakanita Kantor Wilayah Yogyakarta: Analisis Kesesuaian Proses Penyusunan, Konsep, Dan Implementasi. [Thesis. Universitas Sanata Dharma]. Repository Universitas Sanata Dharma. <https://repository.usd.ac.id/11200/>
- Bolung, M. Heri A, Elkana L.S, (2019). Balance Sorecards untuk Menganalisis Penerapan Knowledge Management System di Sekolah Tinggi Teknologi Cahaya Surya Kediri. *Cahaya Tech: Jurnal Teknik Informatika, Sistem Informasi, dan Ilmu Komputer*, 8(2), 2580-2399. <https://doi.org/10.47047/ct.v8i2.48>
- Borero, TJC, et all. (2019). Measuring the quality of management in education. Review article *El profesional de la información*, 2019, v. 28, n. 6. eISSN: 1699-2407.
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Daud, M., Rahim, A., & Kohar, A. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis Balanced Scorecard pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 23-29. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/manajemen/article/view/1271/1020>

- Fajrin, R.I. (2018). Balance Scorecard dalam Analisis Manajemen Pendidikan di Mi Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto. *El-Hamra: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 3(3), 11-16. <http://ejournal.el-hamra.id/index.php/el/article/view/46>
- Halubangga, R. (2017). *Pengukuran Kinerja Sekolah dengan Pendekatan Balance Scorecards di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Gorontalo*. [Skripsi, Universitas Negeri Gorontalo]. UNG Repository. <https://repository.ung.ac.id/skripsi/show/131413041/pengukuran-kinerja-sekolah-dengan-pendekatan-balanced-scorecard-di-sekolah-menengah-kejuruan-negeri-1-gorontalo.html>
- Jain, C., & Prasad, N. (2017). *Quality of Secondary Education In India: Concepts, Indicators, and Measurement*. Springer Nature Singapore.
- Jahari, J. (2018). Pengukuran Kinerja Mutu Sekolah Berbasis Balanced Score Cards. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 160-168. <https://doi.org/10.17509/jap.v25i1.11582>
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System. *Harvard Business Review*, (January/February), 75-85.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *Strategy-Focused Organization*. Harvard Business Press.
- Kempa, R., & Tutupary, R. (2020). Performance Analysis Of 19 Ambon State Middle School Using Balance Scorecard Approach. *Edu Sciences Journal*, 1(3), 177-187. <https://doi.org/10.30598/edusciencevol1iss3pp177-187>
- Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. Science Direct. *Procedia Economics and Finance*, 25, 59-69. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3)
- Kusuma, V. (2017). *Pengukuran Kinerja Metode Balanced Scorecards (BSC) pada Yayasan SMA Pawayatan Daha Kediri*. [Skripsi, UIN Malang]. Etheses Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/9553/>
- Muflikhah, U. & Abdau, Q.H. (2020). Pengaruh Evaluasi dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard terhadap Mutu Sekolah di SMA Negeri 5 Yogyakarta. *Jurnal Al Ghazali: Jurnal Kajian Pendidikan Islam dan Studi Islam*, 3(1), 89-116. https://www.ejournal.stainupwr.ac.id/index.php/al_ghzali/article/view/174/97
- Neely, A. Chris Adams, Mike Kennerly. (2002). *The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Prentice Hall.
- Niven. P. (2008). *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P.R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley.

- Oliveira, C., Oliveira, A., Fijałkowska, J., & Silva, R. (2021). Implementation of Balanced Scorecard: Case Study of A Portuguese Higher Education Institution. *Journal of Contemporary Management Issues Management*, 26(1), 169-188. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10>
- Patro, A. (2016). Using Balance scorecard in Educational institutions. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(11), 70-77. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10>
- Pramono, J. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *GEMA*, 26(48), 1335-1355.
- Rahayu, S., Yudi, & Rahayu. (2020). Educational Scorecard Indicator for Basic Education Institutions. *Nusantara Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(1), 116-125. <https://lekantara.com/journal/index.php/njsh/article/view/15>
- Saihu, S. (2019). Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Tangerang Selatan. *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Quran dan Keislaman*, 3(1), 1-22. <https://doi.org/10.36671/mumtaz.v3i1.30>
- Sauri, S., & Hadiansyah, (editor). (2021). *Gugusan Gagasan. Membaca Perspektif Balanced Scorecard (BSC) Tinjauan Sekilas Aplikasi dalam Bidang Pendidikan*. Bandung: Penerbit Azka Hafidz Maulana. <https://repository.azkahafidzmaulana.org/media/339651-membaca-perspektif-balanced-scorecard-5eef1d26.pdf>
- Saut, S., Siburian, P., & Pangaribuan, W. (2020). Transformation Based On Outcomes Performance Assessment. Instrumentation Model of the National Standard of Education to the Balanced Scorecard (Case Studies in Senior High Schools in North Sumatra Province, Indonesia). *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(11), 503-525. <https://doi.org/10.14738/assri.711.9390>
- Senaratha, S.A.C.L., & Patabendige, S.S.J. (2015). Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 278-285. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.365>
- Simbolon, S. (2018). *Performance Management Systems based on the Balanced Scorecard Framework: The Case of Indonesian Customs and Excise Organizations*. [Thesis, University of Manchester]. [https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/theses/performance-management-systems-based-on-the-balanced-scorecard-framework-the-case-of-indonesian-customs-and-excise-organizations\(70d49589-4121-4b34-a52c-785004e40601\).html](https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/theses/performance-management-systems-based-on-the-balanced-scorecard-framework-the-case-of-indonesian-customs-and-excise-organizations(70d49589-4121-4b34-a52c-785004e40601).html)
- Sitorus, T.M., & Ikatrinasari, Z.F. (2014). Pengukuran Performance Management Sma Poris Indah Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal PASTI: Penelitian dan Aplikasi Sistem & Teknik Industri*, XI(2), 149-159. <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/pasti/article/view/1997>

- Sholihin, M., & Laksmi, A.C. (2009). Total Quality Management, Balanced Scorecard and Performance. *JAAI: Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 13(1), 13–28. <https://journal.uui.ac.id/JAAI/article/view/2237>
- Suyatno, S., Rusdarti, R., & Sudana, I.M. (2017). Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah. *Educational Management*, 5(2), 53–62. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman/article/view/12975>
- Tohidi, H., Jafarib, A., & Afshar, A.A. (2010). Using Balanced Scorecard In Educational Organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2(2), 5544–5548. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.904>
- Wibisono, E. (2010). *Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige National Quality Award & Performance Prism: Tinjauan Evolusi Dua Dekade Sistem Pengukuran Kinerja*. In: Prosiding Seminar Nasional Teknoin 2010. Pengembangan Teknologi Industri Berbasis Green Technology. FTI UII Yogyakarta. <http://repository.ubaya.ac.id/25456/>
- Wijaya, D. (2014). Model Balance Scorecards dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 14(1), 45-58. <http://ejournal.ukrida.ac.id/ojs/index.php/IMB/article/view/866>
- Williams, B.W. (2010). *Organizational Health And Mindfulness As Predictors Of School Effectiveness: Using The Balanced Scorecard*. [Dissertation, University of Alabama]. University of Alabama Institutional Repository. <https://ir.ua.edu/handle/123456789/775>
- Wiyono, B.B., Kusumaningrum, D.E., Gunawan, I., & Ardiansyah, M. (2019). Implementation of School Management Based on a Balanced Scorecard and Its Relationship with Headmaster Attributes in Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 164-179. https://www.ijicc.net/images/vol5iss4/5412_Wiyono_2019_E_R.pdf
- Yuksel, H., & Coskun, A. (2013). Strategy Focused school: an Implementation of the balanced score cards in provision of educational services. *Science Direct. Procedia -Social and Behavioral Science*, 106, 2450-2459. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.282>
- Yuliani. (2016). Pendidikan di Indonesia dalam Human Development Index (HDI). *Jurnal Rontal Keilmuan PPKN*, 2(2), 48-57. <https://jurnal.stkipggritulungagung.ac.id/index.php/rontal/article/view/342>