

KONSEP BALANCED SCORECARD (BSC) DAN APLIKASINYA PADA ORGANISASI PENDIDIKAN

Oleh :

Rais Hidayat¹, Sulista Marwati², Aminullah Yasin³

¹Prodi Administrasi Pendidikan Universitas Pakuan

²Kepala Sekolah SMP PGRI Nanggung Kabupaten Bogor

³Guru SMPIT Al-Andalus Jonggol Kabupaten Bogor

Korespondensi : rais72rasi@gmail.com, sulistamarwati@gmail.com,
aminullahyasin2910@gmail.com

ABSTRAK

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan bergantung pada strategi yang ditetapkan. Semakin tajam lembaga pendidikan melakukan analisis strategi, semakin baik pula mutu dan citra lembaga tersebut. Diantara teknik dalam melakukan kajian strategi adalah dengan menggunakan metode balanced scorecard. Dalam artikel ini kami sajikan tiga pembahasan utama: 1) konsep dasar balanced scorecard; 2) balanced scorecard pada organisasi pendidikan; dan 3) langkah penerapan balanced scorecard pada organisasi pendidikan. Artikel ini menggunakan studi literatur yang bersumber dari buku dan jurnal ilmiah.

Kata Kunci : balanced scorecard, manajemen strategi

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan satuan organisasi yang diharapkan dapat menjalankan peran pendidikan dengan baik, perspektif ini setidaknya yang menjadi pandangan umum masyarakat. Sehingga kemudian masyarakat memberikan penilaian kepada orang yang bersekolah dengan sebutan orang berpendidikan, demikian pula sebaliknya. Perkembangan perspektif ini tentu saja menjadi satu tantangan tersendiri bagi sekolah, karena dari perspektif tersebut melahirkan ekspektasi besar dari masyarakat akan peranan sekolah.

Talcot Parson dalam (Rasyid, 2015), mempunyai pandangan terhadap fungsi sekolah diantaranya:

1. Sekolah sebagai sarana sosialisasi. Sekolah mengubah orientasi kekhususan ke universalitas salah satunya yaitu mainset selain mewarisi budaya yang ada juga membuka wawasan baru terhadap dunia luar.
2. Sekolah sebagai seleksi dan alokasi, sekolah memberikan motivasi-motivasi prestasi agar dapat siap dalam dunia pekerjaan dan dapat

- dialokasikan bagi mereka yang unggul.
3. Sekolah memberikan kesamaan kesempatan. Suatu sekolah yang baik pastinya memberikan kesamaan hak dan kewajiban tanpa memandang siapa dan bagaimana asal usul peserta didiknya

Sementara Muhammad Ali berpandangan bahwa sekolah memiliki empat fungsi utama, yaitu :

1. Memberi layanan kepada peserta didik agar mampu memperoleh pengetahuan atau kemampuan-kemampuan akademik yang dibutuhkan dalam kehidupan.
2. Memberi layanan kepada peserta didik agar dapat mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan dalam kehidupan.
3. Memberi layanan kepada peserta didik agar dapat hidup bersama ataupun bekerja sama dengan orang lain.
4. Memberi layanan kepada peserta didik agar dapat mewujudkan cita-cita atau mengaktualisasikan dirinya sendiri. (Ali, 2009)

Selain harus mampu menjalankan fungsi-fungsi tersebut, sekolah juga ditantang untuk dapat *survive* ditengah arus globalisasi yang telah berdampak besar bagi dunia pendidikan di Indonesia, diantaranya adalah sekolah dijadikan media bisnis sehingga pendidikan di Indonesia dikuasai oleh pemilik modal. Dan pada akhirnya, para pegiat sekolah akan berada dipersimpangan jalan antara mempertahankan idealisme sebagai insan pendidikan atau mengikuti arus globalisasi yang mengarah kepada komersialisasi pendidikan.

Dari tantangan-tantangan tersebut, maka menurut hemat kami, sekolah harus terus berbenah dan menerapkan strategi manajemen yang baik agar dapat menjalankan fungsi sebagaimana mestinya dan dapat *survive* di tengah arus globalisasi ini.

Dilansir dalam Republika Online pada 24 Mei 2016, bahwa penutupan sekolah swasta terus terjadi di Indonesia. Meski tidak disebutkan data secara rinci dalam lansiran tersebut, namun disana disebutkan bahwa sebab tersebut tutupnya banyak sekolah swasta adalah karena tak mampu mendapatkan murid. (sumber : <https://nasional.republika.co.id/berita/nasional/umum/16/05/24/o7oijc359-ini-penyebab-sekolah-swasta-banyak-yang-tutup> diakses pada tanggal 25 Februari 2019 pukul 15.00) .

Namun ternyata permasalahan tutupnya sekolah tersebut tidak hanya menimpa sekolah swasta, bahkan beberapa sekolah negeri pun terancam tutup sebagaimana dilansir Tribunnews pada 7 Juli 2018. Disebutkan dalam lansiran berita tersebut, bahwa beberapa sekolah dasar dan menengah di Manado, baik swasta ataupun negeri terancam tutup karena tidak mampu mendapatkan murid.

(sumber : <http://manado.tribunnews.com/2018/07/07/hanya-satu-siswa-daftar-ke-sdn-20-kadis-pendidikan-segera-tutup-sekolah-gagal?page=all> diakses pada tanggal 25 Februari 2019 pukul 15.00)

Permasalahan lain atau yang serupa tentu saja banyak terjadi disekitar kita, terlebih bagi kalangan insan pendidikan akan sangat memahami keberadaan masalah-masalah sekolah yang perlu untuk mendapatkan pemecahan. Dan diantara solusi pemecahannya adalah menggunakan analisa Balanced ScoreCard (BSC) yang kami coba uraikan dalam artikel ini.

METODE PENULISAN

Penulisan artikel ini menggabungkan metode studi pustaka (*library study*). Studi pustaka adalah studi dengan teknik pengumpulan data dan informasi yang diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, media masa online, surat edaran dari lembaga resmi, dan lain sebagainya (Harahap, 2014).

Rumusan masalah dalam artikel ini adalah sebagai berikut : 1. Konsep dasar Balanced ScoreCard; 2. Balance ScoreCard pada organisasi pendidikan; 3. Langkah penerapan Balanced ScoreCard pada organisasi pendidikan.

HASIL PEMBAHASAN

1. Konsep dasar Balanced ScoreCard

Balanced ScoreCard (BSC) atau jika kita translasikan kedalam bahasa Indonesia dengan sebutan Kartu Skor Berimbang adalah metodologi untuk memecahkan tantangan dalam menyeimbangkan teori strategi dengan eksekusinya pada suatu organisasi (Nair, 2004). Penerapan BSC adalah dengan mengintegrasikan pengukuran dan penilaian keuangan dan non-keuangan. Pengintegrasian dua perspektif tersebut dianggap sebagai bagian yang tidak terpisahkan tentang proses eksekusi strategi organisasi yang menekankan strategi komunikasi kepada anggota dan memberikan umpan balik untuk membantu mencapai tujuan (Bergen & Benco, 2010).

Konsep ini pertama kali dikenalkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada tahun 1990-an yang berupaya memecahkan masalah pengukuran yang mengganggu banyak korporasi di berbagai belahan dunia (Niven, 2008). Sejak diperkenalkan konsep awalnya, BSC menjadi kajian menarik banyak kalangan dalam pengembangan teori dan penelitian. Kaplan dan Norton sendiri kemudian melakukan revisi-revisi dan tinjauan ulang terhadap konsep ini satu dasawarsa kemudian berdasarkan pengalaman penerapan yang mereka lakukan.

Premis dasar di balik BSC adalah sesuatu yang sederhana, namun mendalam. Ukuran finansial adalah, dan selalu akan menjadi penting, tetapi harus dilengkapi dengan indikator lain yang memprediksi keberhasilan finansial di masa

depan. Dengan itu sebagai tujuan mereka, Kaplan dan Norton mengembangkan kerangka kerja Balanced Scorecard (Niven, 2005). Pengoperasian BSC dimulai dengan visi dan strategi organisasi. Sistem ini berupaya menerjemahkan visi dan strategi ke dalam ukuran kinerja yang dapat dilacak dan digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi di keberhasilan implementasi visi dan strategi. Hal ini dicapai dengan menentukan tujuan dan ukuran di masing-masing dari empat perspektif yang saling terkait, yaitu: Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan Karyawan (Niven, 2005).

Selain untuk mengukur kinerja suatu organisasi, BSC juga digunakan untuk mengarahkan program setelah suatu skenario dibuat dalam perencanaan (Rangkuti, 2011). Tujuan dari BSC meliputi penyelarasan rencana kerja dengan tujuan bisnis, penetapan ukuran-ukuran efektivitas kerja, pengarahan upaya karyawan ke arah tujuan kerja, dan pencapaian hasil seimbang di berbagai pemangku kepentingan organisasi (Keyes, 2011).

Keluaran dari hasil penelitian berdasarkan BSC mencakup tiga aspek, yaitu : 1. Adanya pernyataan visi dan strategi yang diartikulasikan dengan jelas; 2. Adanya seperangkat tujuan strategis terukur tersebar di empat "perspektif": masing-masing ukuran dengan target yang disepakati; 3. Adanya seperangkat "inisiatif" prioritas yang terkait dengan tujuan dan tindakan strategis (Andersen, Lawrie, & Shulver, 2003).

Berdasarkan kajian teori diatas dapat disintesis bahwa Balance ScoreCard adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi dilihat dari empat perspektif sekaligus: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal dan perspektif pembelajaran, sehingga menghasilkan keluaran berupa alternatif-alternatif strategi dalam mengembangkan organisasi.

2. Balance ScoreCard pada Organisasi Pendidikan

Chang dan Chow dalam (Gunanta, 2012), menyebutkan bahwa jika balanced scorecard diadopsi dalam lembaga pendidikan maka keempat aspek diidentifikasi dengan mengikuti urutan sebagai berikut:

Perspektif Pelanggan

Siswa sebagai konsumen, peserta didik dan sebagai investor bagi masa depannya memiliki peran yang menentukan keberlanjutan suatu sekolah. Sebagai konsumen siswa berhak atas mutu dan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Sebagai investor siswa berhak mendapatkan keuntungan masa depan atas pengajaran dan pendidikan yang diperolehnya.

Keberhasilan untuk mewujudkan harapan siswa merupakan indikator keberhasilan sekolah, yaitu adanya sistem yang bekerja secara dinamis untuk menghasilkan lulusan dengan penempatan yang efektif, menjamin kualitas instruksional dan penunjang kegiatan akademik serta menjalin hubungan baik antara pihak sekolah dengan wali siswa.

Perspektif proses internal

Seperti halnya pada badan usaha, sekolah juga perlu mengidentifikasi proses terpenting yang dimanifestasikan pada pelayanan pendidikan sesuai harapan pelanggan. Proses terpenting itu didasarkan pada usaha sekolah untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) dan kualitas perangkat pendukung PBM. Dalam implementasinya, pelayanan yang telah didesain tersebut kemudian dilaksanakan dengan *effective cost*.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengoperasikan proses intern dalam rangka menghasilkan pelayanan yang memiliki value bagi siswa, sekolah memerlukan personel yang produktif dan berkomitmen. Produktivitas ditentukan oleh kompetensi personel dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses intern. Komitmen personel ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun di sekolah. Hal tersebut diwujudkan melalui komunikasi, penghargaan dan dukungan dari pihak sekolah untuk individu-individu dari jabatan tertinggi sampai dengan yang terbawah.

Perspektif Keuangan

Keunggulan di bidang keuangan diharapkan memberikan jaminan kesejahteraan pada sumber daya sekolah, keefektifan penggunaan dana dan kelangsungan proses pendidikan. Melalui keunggulan bidang keuangan, sebuah sekolah dapat mewujudkan tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses intern, dan pembelajaran dan inovasi.

3. Langkah penerapan Balanced ScoreCard pada organisasi pendidikan.

Rangkuti menyebutkan bahwa untuk menerapkan Balanced Scorecard dibutuhkan tujuh langkah, yaitu: 1) merumuskan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi; 2) pengumpulan data dan penilaian budaya organisasi; 3) formulasi strategi menggunakan analisis SWOT; 4) menentukan empat perspektif; 5) Menentukan inisiatif strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI); 6) penilaian sasaran strategis melalui survai; 7) menentukan alternatif strategi (Rangkuti, 2011).

Ketujuh langkah secara lebih lanjut dapat kita pahami sebagai berikut :

1) Merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi.

Perumusan Visi merupakan landasan utama sebelum mulai menerapkan BSC. Visi merupakan imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang di inginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa mendatang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Visi juga memiliki peranan yang penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik sekolah. Sementara Misi merupakan

tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan demikian, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya. (Calam & Qurniati, 2016)

Setelah visi dan misi dirumuskan dengan baik, selanjutnya sekolah harus merumuskan tujuan strategis. Tujuan strategis merupakan pernyataan tentang apa yang akan diwujudkan sebagai penjabaran visi dan misi. Tujuan strategis menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan strategis merupakan gambaran kegiatan yang harus dilakukan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. (Rangkuti, 2011).

2) Pengumpulan data dan penilaian budaya organisasi

Sumber data yang dapat digunakan adalah visi, misi, tujuan strategis, instrumen 8 standar sekolah, hasil wawancara dengan top management sekolah, dan data pendukung lainnya. Semakin lengkap pengumpulan data, maka strategi yang dihasilkan akan semakin baik. Data yang dihimpun harus mengakomodir faktor internal dan faktor eksternal.

Bersamaan dengan pengumpulan data harus dilakukan pula penilaian budaya organisasi, sehingga pada waktu penerapan strategi dari hasil analisis SWOT dapat ditentukan karakteristik budaya organisasi yang sesuai dengan kebutuhan rencana strategis sekolah. Nilai-nilai budaya yang telah dirumuskan dan dikembangkan dalam suatu sekolah harus selalu dipraktikkan dan dievaluasi penerapannya. Apakah semua nilai tersebut telah menjadi landasan tindakan dalam semua kegiatan organisasi ataukah belum.

Sesuai dengan kondisi, peluang, ancaman dan rencana jauh ke depan, sekolah perlu mendefinisikan tata nilai yang menjadi pandangan, pedoman, dan pegangan kerja setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang terbentuk dalam budaya sekolah. Detil budaya organisasi dapat dianalisis menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Menurut Cameron dan Quinn dalam (Rangkuti, 2018), metode OCAI membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya yaitu :

1. *Clan culture*

Adalah budaya organisasi yang memiliki karakter kekeluargaan, di mana terdapat lingkungan yang mengatur organisasi dengan baik melalui *teamwork*, pengembangan SDM serta memperlakukan pelanggan sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga

memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

2. *Adhocracy culture*

Adalah budaya organisasi yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi kebutuhan di masa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat *entrepreneurship* dan kreativitas.

3. *Market culture*

Adalah budaya organisasi yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif serta perilaku pelanggan yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan, serta keuntungan.

4. *Hierarchy culture*

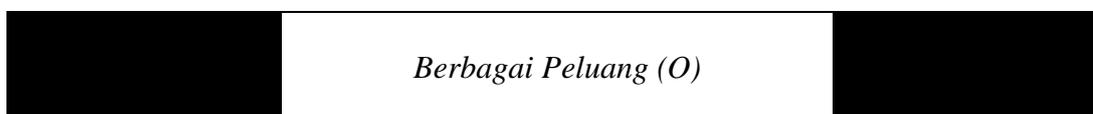
Adalah budaya organisasi yang ditandai dengan adanya bentuk lembaga yang resmi dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga kesejahteraan dalam perusahaan tercapai.

Pengelompokan tipe budaya organisasi tersebut berdasarkan pada empat variabel yang kompetitif (*competing values*), yaitu *stability* versus *flexibility*, *internal control* versus *external positioning*.

3) **Formulasi strategi menggunakan analisis SWOT**

Setelah semua data terkumpul dan telah ditentukan budaya organisasi yang berlaku dan yang diharapkan, selanjutnya adalah melakukan formulasi strategi melalui analisis SWOT yang mengkombinasikan antara faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal (Rangkuti, 2018). SWOT merupakan singkatan dari *Strenghts* (kekuatan), *Weaknesess* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman), kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal dan peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal.

Cara kerja analisis SWOT adalah dengan membandingkan antara faktor ekstrenal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Dapat digambarkan dalam diagram berikut :



<i>Kelemahan Internal (W)</i>	3. Mendukung strategi <i>turn-around</i>	1. Mendukung strategi agresif	<i>Kekuatan Internal (S)</i>
	4. Mendukung strategi defensif	2. Mendukung Strategi diversifikasi	
<i>Berbagai Ancaman (T)</i>			

Strategi agresif atau *SO Strategy* adalah strategi memanfaatkan semua kekuatan untuk merebut peluang (*growth oriented strategy*).

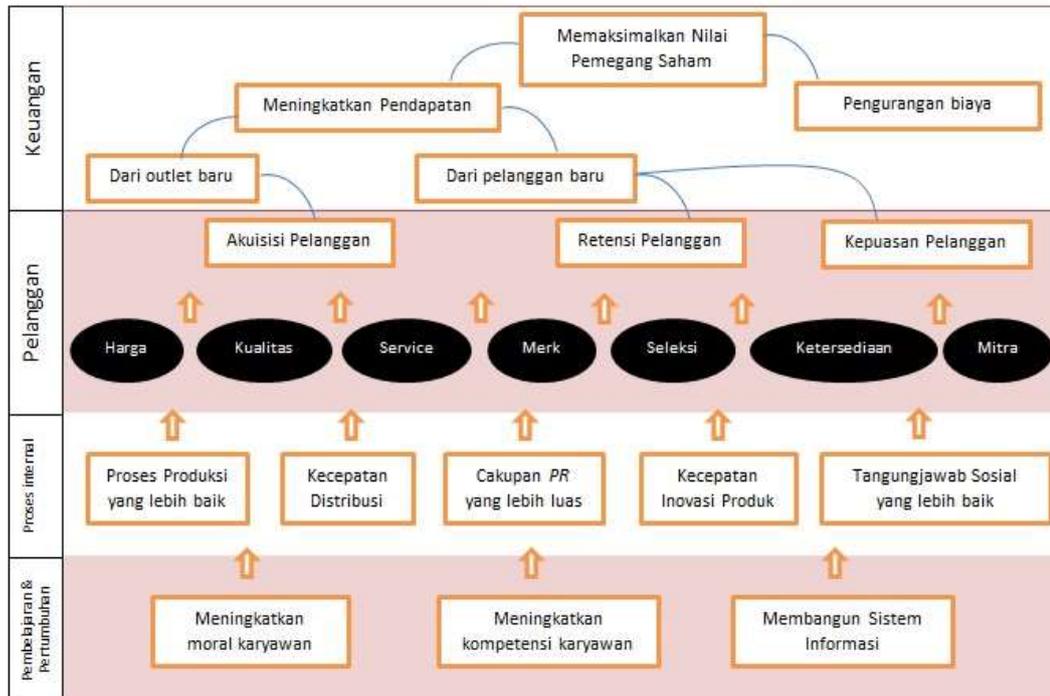
Strategi diversifikasi atau *ST strategy* adalah strategi memanfaatkan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman, diversifikasi dimaksudkan memunculkan peluang-peluang jangka panjang. Dalam dunia pendidikan diversifikasi dapat diartikan sebagai upaya penganekaragaman nilai keunikan sekolah.

Strategi *turn-around* atau *WO strategy* adalah strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Pada posisi ini, sekolah dihadapkan peluang-peluang besar namun di pihak lain, sekolah menghadapi kendala kelemahan internal. Fokus strategi pada kondisi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik.

Strategi defensif atau *WT Strategy* adalah strategi meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Kondisi ini adalah kondisi yang paling tidak menguntungkan, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Pada posisi ini, sekolah mengutamakan perbaikan internal terlebih dahulu.

4) Menentukan perspektif

Setelah mendapatkan berbagai macam strategi, selanjutnya kita memetakan strategi-strategi tersebut kedalam empat perspektif BSC, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling mendukung untuk kelangsungan dan pengembangan sebuah organisasi. Dalam dunia bisnis, hubungan keempat perspektif tersebut dapat dilihat dari diagram berikut :



5) Menentukan inisiatif strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Inisiatif strategis merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif. Hal ini dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan dan yang akan membantu pencapaian target.

Key performance indicator (KPI) atau indikator kinerja utama adalah ukuran atau kombinasi ukuran yang memberikan gambaran mengenai proses, proyek atau produk. Indikator disusun berdasarkan kebutuhan sekolah. Indikator umumnya membuat perbandingan antara dua nilai, seperti perbandingan antara rencana dan realisasi.

Indikator memiliki beberapa fungsi utama, diantaranya :

1. Memperjelas tentang, apa, berapa, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan.
2. Menciptakan konsensus untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kegiatan.
3. Membangun dasar pengawasan dan evaluasi

Rangkuti menyebutkan, dalam penyusunan indikator ada tujuh hal yang harus diperhatikan (Rangkuti, 2011) :

1. Spesifik dan jelas, sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara objektif, apabila diukur oleh orang lain memiliki kesimpulan yang sama.
3. Relevan, dapat menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
4. Penting, harus berguna dalam mencapai keberhasilan, keluaran, manfaat, dan dampak.
5. Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel, dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan.
6. Terukur, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
7. Efektif, datanya dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

6) Penilaian sasaran strategis melalui survai

Langkah keenam adalah melakukan survai terhadap sasaran strategis yang telah ditentukan melalui teknik analisis SWOT berdasarkan empat perspektif diatas. Kerangka kerja balanced scorecard disajikan mengenai pemilihan *strategic objectives*, bagan kekoherenan, dan ukuran pencapaian *strategic objectives*.

Untuk dapat menilai kinerja dengan menggunakan balanced scorecard, perlu identifikasi *strategic objectives* untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Identifikasi strategi disesuaikan dengan indikator-indikator pada institusi pendidikan yang telah disusun sebelumnya. Selanjutnya untuk melihat tingkat koherensi *strategic objectives* pada setiap perspektif dapat dievaluasi dengan mencari hubungan sebab akibat antara *strategic objectives* pada perspektif tertentu dengan *strategic objectives* pada perspektif yang lain.

Proses pengukuran dilakukan secara terpisah pada masing-masing perspektif balanced scorecard. Data dianalisis dengan menggunakan analisis *Multiattribute Attitude Model* (MAM). Analisis MAM ini digunakan untuk menilai sikap responden secara keseluruhan terhadap perspektif pelanggan, proses internal, pembelajaran dan inovasi serta keuangan (Gunanta, 2012).

7) Menentukan alternatif strategi

Keluaran dari keenam langkah diatas adalah alternatif strategi atau kebijakan-kebijakan sekolah guna mengangkat mutu sekolah ke taraf yang lebih baik. Selain lahirnya alternatif strategi, hasil penilaian ini juga dapat menjadi *feedback* dalam proses evaluasi atas rencana yang telah dicanangkan.

KESIMPULAN

Kajian tentang perencanaan strategik pendidikan harus terus dilakukan

oleh sekolah, mengingat kondisi persaingan antar lembaga pendidikan semakin ketat dan tuntutan masyarakat akan lahirnya sekolah berkualitas juga semakin tinggi. Apa yang kami uraian dalam artikel ini tentang balanced scorecard merupakan salah satu dari metode perencanaan strategik pendidikan yang dapat dilakukan oleh pihak sekolah.

Dalam metode balanced scorecard, suatu lembaga atau organisasi dinilai berdasarkan empat perspektif yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pengembangan. Tujuan dari penggunaan balanced scorecard adalah membantu untuk melakukan penilaian terhadap kondisi organisasi sekaligus untuk memetakan strategi kedepan yang harus ditempuh oleh organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. (2009). *Pendidikan untuk pembangunan nasional : menuju bangsa Indonesia yang mandiri dan berdaya saing tinggi*. Jakarta: Grasindo.
- Andersen, H., Lawrie, G., & Shulver, M. (2003). *The Balanced Scorecard vs . the EFQM Business Excellence Model* (Vol. 44). Maidenhead: 2GC Limited.
- Bergen, C. W. Von, & Benco, D. C. (2010). *A Balanced Scorecard for Small Business*.
- Calam, A., & Qurniati, A. (2016). Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Sainik*, 15(1), 53–68.
- Gunanta, R. (2012). PENDEKATAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA INSTITUSI SEKOLAH, 275–284.
- Harahap, N. (2014). PENELITIAN KEPUSTAKAAN. *Jurnal Iqra'*, 08(01), 68–73.
- Keyes, J. (2011). *Implementing the Project Management Balanced Scorecard*. London: CRC Press.
- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2018). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT (Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI)*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
<https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2004.3.66178>

Rasyid, M. R. (2015). Pendidikan Dalam Perspektif Teori Sosiologi. *Aladuna*, 2(2), 274–286. Retrieved from <http://www.stkipggrismmp.ac.id/jurnal-pelopor-pendidikan-3/>