

Research Article

Pengukuran Kinerja Pemimpin Pendidikan Menggunakan Metode Balance Score Card pada Pengembangan Perspektif Pelanggan (Studi Pada MTs Yaspida Sukabumi Jawa Barat)

Iim Wasliman¹, Uce Gunawan², Muhammad Firman³

1. Universitas Islam Nusantara, Bandung, iim_wasliman@yahoo.com
2. Universitas Islam Nusantara, Bandung, ucegunawan76@gmail.com
3. Universitas Islam Nusantara, Bandung, firmanimani@gmail.com

Copyright © 2023 by Authors, Published by Risalah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>).

Received : October 29, 2023

Revised : November 26, 2023

Accepted : December 10, 2023

Available online : December 27, 2023

How to Cite: Iim Wasliman, Uce Gunawan, and Muhammad Firman. 2023. "Pengukuran Kinerja Pemimpin Pendidikan Menggunakan Metode Balance Score Card Pada Pengembangan Perspektif Pelanggan (Studi Pada MTs Yaspida Sukabumi Jawa Barat)". *Risalah, Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 9 (4):1776-92. https://doi.org/10.31943/jurnal_risalah.v9i4.625.

Abstract: Organizations are required to compete with each other, not only to maintain their survival but the organization must also excel in a sustainable manner, including public sector organizations whose task is to serve the community. In facing intense competition like today, an organization must maintain the assets it has in order to be able to face that competition. One asset that cannot escape attention is human resources in an organization. Humans are a unique asset, because they are the only asset that has life, so special treatment is needed to maintain their loyalty to the organization. One element that is quite determining in human resource management efforts in an organization is its people. In this research, the author uses a qualitative research method, namely a method based on the philosophy of postpositivism, used to research the condition of natural objects, where the researcher is the key instrument, sampling of data sources is carried out purposively, the collection technique is triangulation (combination), data analysis is inductive / qualitative and the results of qualitative research emphasize meaning rather than generalization. The conclusion of this research, the Balance Scorecard broadens the perspective that must be considered in performance measurement. Three perspectives that must receive attention are customers, internal business processes and learning and growth. Institutional stability must go through three stages, Growth (developing), Substain Stage (surviving) then Harvest (harvest) of their investment.

Keywords : Educational Leader, Balance Score Card (BSC), Customer Perspective, MTs Yaspida Sukabumi.

Abstrak: Organisasi dituntut untuk saling berkopetisi, tidak hanya mempertahankan kelangsungan hidupnya tetapi organisasi juga harus unggul secara berkelanjutan, tak terkecuali organisasi sektor publik yang bertugas melayani masyarakat. Dalam menghadapi persaingan yang ketat seperti saat ini, suatu organisasi harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Manusia menjadi aset yang unik, karena merupakan satu-satunya aset yang bernyawa, sehingga diperlukan treatment khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada organisasi. Salah satu unsur yang cukup menentukan dalam upaya manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah manusianya. Penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu metode yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Kesimpulan dari penelitian ini, Balance scorecard memperluas perspektif yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja. Tiga perspektif yang harus mendapatkan perhatian yakni pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kemapanan Lembaga harus melalui tiga tahap, Growth (berkembang), Sustain Stage (bertahan) kemudian Harvest (panen) terhadap investasi mereka.

Kata Kunci: Pemimpin Pendidikan, Balance Score Card (BSC), Perspektif Pelanggan, MTs Yaspida Sukabumi.

PENDAHULUAN

Berbicara tentang pendidikan karakter sebetulnya bukan hal baru dalam sistem pendidikan di Indonesia. Pendidikan karakter sudah sejak lama menjadi bagian penting dalam misi kependidikan nasional, walaupun dengan penekanan dan istilah yang berbeda (Muhammad Ilyas Ismail 2012). Membangun karakter atau yang saat ini sering kita dengar dengan sebutan karakter building sedang menjadi perhatian banyak orang terutama orang tua yang ingin mempunyai anak-anak yang berkarakter baik atau positif. Karakter yang bersifat positif yakni suatu tabiat, watak yang menunjukkan nilai-nilai positif dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Karakter yang bersifat negatif, yakni tabiat, watak yang menunjukkan nilai-nilai negatif terhadap kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. (Pusat Bahasa Depdiknas, 2008: 682)

Kebijakan Kemenristekdikti yang menekankan pentingnya kualitas pendidikan dan pengajaran, wujudnya memberikan sanksi tegas terhadap PTS (Perguruan tinggi yang tidak berkualitas dapat dilihat dengan dinonaktifkan pada tahun 2015 sejumlah 243 Perguruan tinggi seluruh Indonesia. Penonaktifan tersebut dikarenakan, Pertama, Institusi perguruan tinggi tersebut tidak melaporkan data institusi perguruan tinggi selama empat semester berturut-turut; Kedua, Rasio/nisbah dosen tidak mencukupi; Ketiga, Institusi perguruan tinggi tersebut melaksanakan pendidikan diluar kampus utama tanpa izin; Keempat, institusi perguruan tinggi tersebut terjadi konflik, yayasan sudah tidak aktif; Kelima, Pindah kampus namun tanpa melaporkan. (Nasional.sindonews.com/read/1c/6 Oktober 2015)

Di masa kini dan Organisasi dituntut untuk saling berkopetisi, tidak hanya mempertahankan kelangsungan hidupnya tetapi organisasi juga harus unggul secara berkelanjutan, tak terkecuali organisasi sektor publik yang bertugas melayani masyarakat. Untuk itu organisasi sektor publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran

kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan. Adapun bidang-bidang yang termasuk dalam golongan sektor publik antara lain adalah organisasi keagamaan, rumah sakit, pemerintah perlindungan atau suaka alam, dan pendidikan.

Dewasa ini, mengalami persaingan yang semakin ketat. Dalam menghadapi persaingan yang ketat seperti saat ini, suatu organisasi harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Manusia menjadi aset yang unik, karena merupakan satu-satunya aset yang bernyawa, sehingga diperlukan treatment khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada organisasi. Salah satu unsur yang cukup menentukan dalam upaya manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah manusianya.

Dalam menerapkan suatu strategi yang dijalankan, perguruan tinggi perlu memperhatikan tentang pengukuran kinerja dalam perguruan tinggi, hal ini mampu diketahui seberapa besar tingkat keberhasilan ataupun pengaruh atas penerapan strategi tersebut bagi perguruan tinggi. Persaingan era globalisasi memaksa perguruan tinggi untuk berupaya meningkatkan kinerja sebaik mungkin, hal ini didasarkan guna mempertahankan persaingan dan mampu unggul atas kompetitornya. Persaingan perguruan tinggi sekarang sudah sangat ketat, maka perguruan tinggi memerlukan kinerja perguruan tinggi yang terbaik untuk dapat bersaing. Kinerja perguruan tinggi yang memuaskan telah memenuhi pencapaian dari input, proses dan output terhadap pengalaman nilai-nilai perguruan tinggi.

Manusia merupakan makhluk ciptaan Allah SWT yang paling sempurna dibandingkan dengan makhluk ciptaan Allah SWT yang lainnya. Karakteristik dan juga potensi manusia banyak dituliskan dalam Al-Qur'an. Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas ditegaskan oleh Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Jatsiyah ayat 13, yang artinya :

“Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.”
(QS. Al-Jatsiyah : 13).

Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan. Waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu. Kinerja merupakan hasil kerja itu sendiri (outcomes of work), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan, strategi organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi, Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan pedoman untuk mengukur tingkat

keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang.

Penilaian kinerja yaitu bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi atau perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan atau organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja

Perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi prestasi pada periode yang lalu. Penilaian kinerja perusahaan adalah suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui. Hubungan manajemen dengan sumber daya manusia, merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerja sama dengan orang lain. Hal tersebut menunjukkan pemanfaatan daya yang bersumber dari orang lain untuk mencapaisebuah tujuan dalam perusaha.

Balance Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (performance measuremen) yang mengukur perusahaan dalam menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dengan mempertahankan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal yang mencakup empat perspektif yaitu : perspektif keuangan perspektif pelanggan, perspektif internal proses bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa Balance Scorecard terdiri dari kartu skor (Scorecard) dan berimbang (Balance). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka

panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu, personel harus mempertimbangkan keseimbangan dalam semua aspek tersebut jika kartu skor digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan perusahaan di masa depan.

Dengan melihat perkembangan Balance Scorecard yang semakin banyak di gunakan oleh organisasi baik organisasi laba maupun organisasi non laba yang mengukur kinerja organisasinya tidak hanya dalam aspek keuangan saja melainkan juga dari aspek nonkeuangan. Dengan demikian, konsep Balance Scorecard lebih efektif jika diterapkan pada organisasi nonlaba salah satunya yaitu STIKES B Jakarta.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu metode yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan

dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif / kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

a. Jenis Penelitian

Penulis menggunakan jenis penelitian lapangan (field research) yaitu merupakan penelitian yang dilakukan dilapangan dalam kancah yang sebenarnya. Selain penelitian studi lapangan juga menggunakan penelitian pustaka (library reearch) yang bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat di ruang perpustakaan, misalnya buku-buku, majalah, dokumen-dokumen dan lain-lain.

b. Jenis dan Sumber Data

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu semua kumpulan data non-angka yang sifatnya deskriptif, antara lain: gambaran umum perusahaan, misi, visi, dan strategi perusahaan. Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Data Primer

Data Primer adalah data yang diambil langsung dari sumber pertama, tanpa perantara dari sumbernya. Misalnya individu atau perseorangan.¹¹ Data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan pihak manajemen MTs Yaspida Sukabumi serta data- data yang diperlukan untuk melakukan analisis internal. Peneliti memilih informan diawali dengan mempelajari struktur organisasi MTs Yaspida Sukabumi melalui penelusuran informasi mengenai pihak yang memiliki informasi relevan untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan penelitian. Berdasarkan konsep tersebut, maka pihak yang ditentukan untuk menjadi informan penelitian adalah:

- Kepala Madrasah MTs Yaspida Sukabumi
- Koordinator survei kepuasan pelanggan dengan menggunakan Stracher Study
- Wakil Kepala Sekolah MTs Yaspida Sukabumi
- Bendahara MTs Yaspida Sukabumi

2) Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini biasanya diperoleh dari perpustakaan atau laporan-laporan penelitian terdahulu.¹² Data sekunder diperoleh melalui studi literatur dari buku, majalah, jurnal, laporan penelitian terdahulu dan situs internet yang mempunyai relevansi dengan pembahasan penelitian.

3) Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelian adalah peneliti itu sendiri. oleh karena itu peneliti sebagai instrumen harus memvalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun kelapangan. Validasi yang dimaksud meliputi validasi terhadap pemahaman peneliti atas metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, dan kesiapan peneliti memasuki objek penelitian. Ketika peneliti telah merasa cukup tervalidasi, maka peneliti siap untuk memasuki objek penelitian. Peneliti juga berfungsi untuk menentukan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan

data, menilai kualitas data, menganalisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuan.

4) Teknik Pengumpulan

Data Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini penulis akan menggunakan metode sebagai berikut:

- Wawancara

Wawancara/ interview adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi atau keterangan-keterangan.¹³ Wawancara diajukan kepada pihak-pihak terkait dalam organisasi, seperti kepala Madrasah, kepala tata usaha, dan bendahara. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai pengukuran kinerja Madrasah, sasaran, dan ukuran strategik yang mendukung konsep BSC.

- Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data- data tertulis yang mengandung keterangan dan penjelasan serta pemikiran tentang fenomena yang masih aktual dan sesuai dengan masalah penelitian.¹⁴ Penulis menggunakan metode ini untuk mendapatkan data-data yang bersumber dokumentasi tertulis, sesuai dengan keperluan penelitian sekaligus pelengkap untuk mencari data-data yang lebih konkrit. Penulis mengadakan penelitian terhadap dokumen MTs Yaspida Sukabumi berupa jumlah karyawan, data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran.

5) Analisis Data

Data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pihak MTs Yaspida Sukabumi dan pengisian kuisioner dengan narasumber yang bersangkutan dikumpulkan dan diolah terlebih dahulu untuk menyederhanakan data. Analisa data dilakukan dengan mempergunakan empat perspektif (BSC). Hasil pengolahan ini kemudian akan dianalisis dan disajikan dalam bentuk uraian, gambar dan tabel. Perancangan penerapan Balance Scorecard Berdasarkan penjelasan kerangka kerja Balance Scorecard yang telah diuraikan sebelumnya, maka penilaian Balance Scorecard terdiri dari beberapa langkah yaitu;/ analisis visi, misi dan tujuan perusahaan, strategi perusahaan yang dijabarkan ke dalamempat perspektif BSC.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Konsep Penilaian Kinerja

Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Dalam dunia kerja sangat dibutuhkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik yaitu kinerja yang mampu menjalankan tugasnya di dunia kerja dengan profesional sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan gambaran mengenai pencapaian seorang pekerja atau sekelompok pekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan kegiatan- kegiatan yang adadalam organisasi tersebut guna mencapai visi misi dan tujuan suatu organisasi yangtelah ditetapkan sebelumnya.

Dalam suatu organisasi Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai

oleh seseorang. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang diterapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain:

- a. Kuantitas Output
- b. Kualitas Output
- c. Jangka waktu output
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikap kooperatif

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas organisasi selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber- sumber daya yang dimiliki.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kgiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam organisasi, seperti dalam menentukan tingkat kompensasi karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi prestasi pada periode lalu.

Penilaian kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan penilaian yang ditunjukkan kepada kinerja dalam organisasi dan pengoperasiannya dalam menjalankan tugasnya dalam bekerja. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan hanya dinilai atau dilihat secara fisiknya saja tetapi dilihat dari beberapa hal seperti kemampuan pekerja dalam melakukan tugasnya, disiplin, serta hubungan kerja, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang yang dijabatnya.

Penilaian kinerja merupakan penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja pegawai harus dilakukan yaitu untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai dalam organisasi tersebut. Apakah prestasi yang dicapai setiap pegawai baik, atau sedang, atau kurang baik. Penilaian kinerja sangat penting dan berguna dalam organisasi karena suatu organisasi dapat mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya.

B. Konsep Balance Scorecard

Konsep *Balance Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balance Scorecard* terdiri dari kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan individu satu dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan. Dengan kata lain pengukuran kinerja bukan hanya semata-mata untuk jangka pendek saja tetapi untuk jangka panjang. Sehingga suatu organisasi dapat menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting antara lain:

1. Menerjemahkan visi, misi dan sasaran strategis

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan perusahaan dimasa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu meluruskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian dijabarkan kedalam sasaran strategis dengan ukuran pencapaiannya.

2. Komunikasi dan hubungan

Balance Scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *Balance Scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

- a. *Communicating and educating*
- b. *Setting goals*
- c. *Linking reward to performance measure*

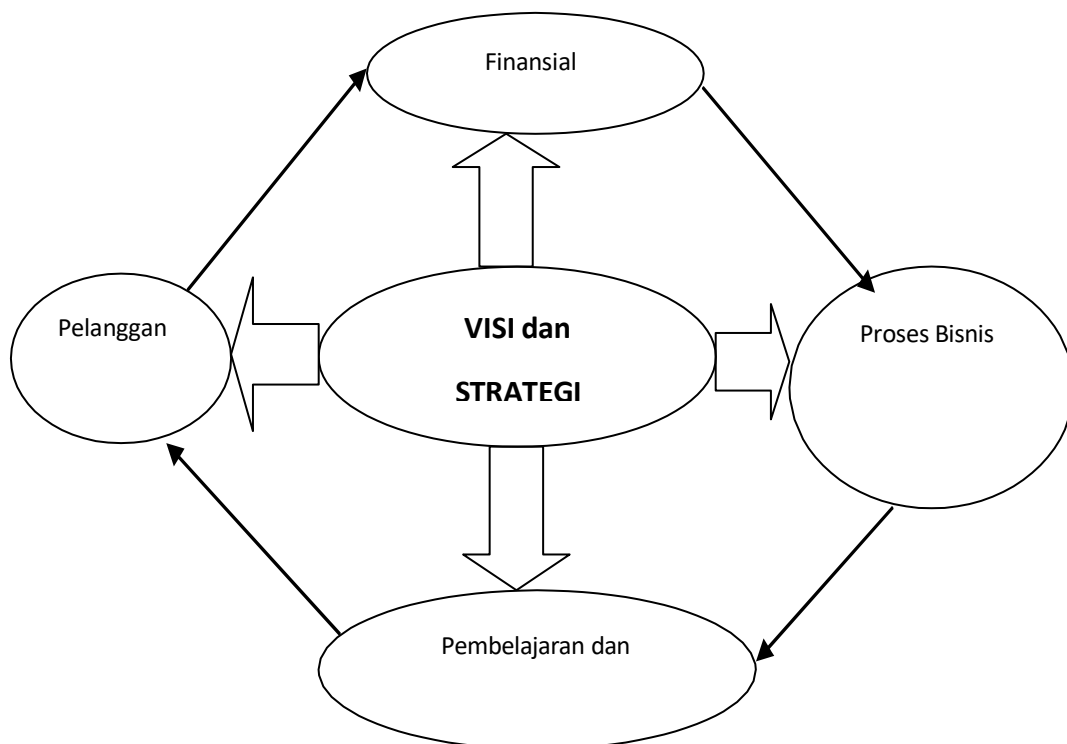
C. Pengukuran Kinerja Dengan Balance Score Card

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi, diantaranya dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan di suatu organisasi. Pengukuran kinerja menggunakan Balance Scorecard memiliki cakupan yang luas, karena tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial tetapi juga aspek nonfinansial. Pengukuran kinerja dengan Balance Scorecard merupakan alternatif pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat hal utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan menggunakan Balance Scorecard adalah bahwa dengan pendekatan Balance Scorecard, organisasi berusaha untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Balance Scorecard diciptakan karena pengukuran keuangan tidak lagi dianggap cukup untuk organisasi untuk saat ini. Strategi untuk menciptakan nilai telah bergeser dari mengatur aset yang terlihat (tangible aset) menjadi strategi yang berbasis pengetahuan yang menciptakan dan menyebarkan aset yang tak terlihat organisasi (intangible asset), termasuk hubungan dengan pelanggan, jasa dan produk yang inovatif, proses operasi yang responsif dan berkualitas tinggi, keahlian dan pengetahuan dari para karyawan, teknologi informasi yang mendukung karyawan dan menghubungkan perusahaan dengan para pelanggannya dan pemasoknya, dan iklim organisasi yang membantu inovasi, pemecahan masalah dan pengembangan.

Gambar 1.1

Balance Scorecard Menerjemahkan Visi Dan Strategi Ke Dalam Empat Perspektif



1. Karakteristik *Balance Scorecard*

“Menurut Kaplan dan Norton menyebutkan bahwa Balance Scorecard merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan sebuah strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan melibatkan sisi nonfinansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi dan kinerja yang diharapkan”.¹⁶

Dengan kata lain pengukuran kinerja tidak dilakukan semata-mata untuk jangka pendek saja, tetapi juga untuk jangka panjang sehingga suatu organisasi menggunakan fokus pengukuran Balance Scorecard dalam rangka untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu: menterjemahkan visi dan misi organisasi: untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan pada tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi dimasa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan dimasa mendatang dan merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan

yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini dijabarkan kedalam sasaran-sasaran strategi dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Perspektif dalam *Balance Scorecard*

Balance scorecard memperluas perspektif yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja. Selain perspektif keuangan, paling tidak ada tiga perspektif yang harus mendapatkan perhatian yakni pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk menjamin keterpaduan diantara perspektif ini, maka ukuran-ukuran yang dikembangkan untuk masing-masing perspektif ini mengandung hubungan sebab akibat baik secara langsung maupun tidak langsung. Kaplan dan Norton mengartikulasikan Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran disemua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni: (1) menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi yang diharapkan dan (2) menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif scorecard lainnya.¹⁸ Pada umumnya, kesalahan yang dilakukan manajemen adalah menhiraukan hubungan antara tujuan keuangan dan non keuangan perusahaan serta faktor yang terkait dengannya. Perspektif keuangan mencoba untuk menekankan pada hubungan keuangan dengan tujuan non keuangan yang pada akhirnya akan menciptakan wealth pada perusahaan. Ukuran dalam perspektif keuangan akan lebih banyak berbicara tentang bagaimana risk and return yang akan dilakukan maupun yang sudah dilakukan. Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam balance scorecard karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dan siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

a. *Growth* (berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. *Substain Stage* (bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest* (panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah arus kas dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

1) Perspektif Pelanggan (*customer*)

Dalam perspektif customer, pertanyaan yang muncul adalah bagaimana perusahaan berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi keinginan dari customer. Kata kunci yang digunakan adalah bagaimana dan kapan (waktu). Bagaimana artinya disini lebih didefinisikan kepada proses untuk memahami pasar dan juga keinginan (*behaviors*) dari si customer itu sendiri dan apakah target dan segmentasi perusahaan yang selama ini sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh mereka? Sedangkan waktu disini lebih berperan kepada bagaimana kepuasan dari pelanggan dapat diketahui atau diukur.

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok

ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan hampir semua perusahaan. Kelompok ini meliputi: (1) pangsa pasar, (2) akuisisi pelanggan, (3) kepuasan pelanggan, dan (4) profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja – pembeda (*differentiator*) – hasil pelanggan. Dan suatu produk akan semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan. Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok:

a. Kelompok inti

- a) Pangsa pasar: mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b) Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan- pelanggan lama.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaannya.
- e) Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

b. Kelompok penunjang

- a) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu). Tolak ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat tidak sempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produk.
- b) Hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjual, Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produk dimata para pelanggan dan masyarakat konsumen.

2) Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal perspektive).

Pada perspektif internal (operasional) dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Disini juga kita dapat mengukur tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan atau sistem informasi yang berjalan dalam organisasi.

Dalam konteks ini lebih banyak menekankan kepada bagaimana perusahaan mampu memodifikasi atau mengubah baik itu sebagian maupun secara keseluruhan proses dari kegiatan mereka. Menurut Kaplan dan Norton, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam perspektif bisnis internal meliputi:

a. Inovasi

Proses inovasi diawali dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian identifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa untuk memuaskan pelanggan

baru. Dalam proses inovasi ini terdapat *long wave of value* yang terdiri dari identifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan *research and development* yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi produk atau jasa yang baru serta mengadakan usaha pengembangan produk atau jasa yang baru ke pasar. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Sehingga dalam tahap inovasi ini tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses operasi

Proses operasi merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien, konsisten dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada. Sehingga tahapan ini merupakan tahap ini dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi dan kebutuhan para pelanggan.

c. Proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan (*Postsale Service*)

Tahapan ini merupakan *postsale service* yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap defect dan return, proses pembayaran seperti administrasi *credit card* serta proses *collection and invoicing*. Pada perusahaan dengan penjualan

3) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and Innovation perspective*)

Berkaitan dengan bagaimana bisnis kita dapat bersifat dinamis dan lebih sensitif terhadap keadaan yang ada. Proses ini pada umumnya lebih mengacu kepada training dan kapan waktu yang tepat untuk diimplementasikannya hal tersebut. Perspektif terakhir dari *Balance Scorecard* mengembangkan tujuan-tujuan dan ukuran dengan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Perspektif terakhir ini akan memelihara daya tahan hidup perusahaan.

Perspektif keempat dalam *Balance Scorecard* pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang andal.

Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah:

1) Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan kepuasan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan.

2) Kemampuan sistem informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.⁸

D. Keunggulan dan Manfaat *Balance Scorecard*

Menurut Mulyadi keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *balance scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

b. *Balance Scorecard* memperluas perspektif yang mencakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lainnya: customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Koheren *Balance scorecard* mewajibkan personel untuk membangun sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategik yang diterapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan berarti juga dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik kedalam program, dan penjabaran program kedalam rencana laba jangka pendek (budget).

c. Seimbang : *Balance Scorecard* memberikan keseimbangan antara tolak ukur eksternal (misalnya, laba operasional) dengan tolak ukur internal (misalnya, pengembalian produk rusak) yang berakibat jangka pendek dan jangka panjang. Keseimbangan dalam *Balance Scorecard* karyawan dengan *Balance Scorecard* perusahaan sehingga setiap karyawan yang ada didalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan

d. Terukur : Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balance Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif customer, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balance Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Meskipun *Balance Scorecard* memiliki banyak keunggulan, tetapi pengukuran kinerja ini juga memiliki keterbatasan-keterbatasan. Jika *Balance*

Scorecard diimplementasikan untuk organisasi publik, banyak kendala yang harus diperhatikan.

Menurut Moore, terdapat kesulitan untuk menggunakan *Balance Scorecard* dengan organisasi publik yang non profitnya adalah:

- 1) Dalam organisasi publik pengukuran yang utama adalah pada kriteria non-finansial.

Fokus dari perhatian dalam organisasi publik adalah bukan pada pelanggan atau klien yang memperoleh manfaat dari kegiatan organisasi, tetapi pihak ketiga dan legitimasi anggota dewan

- 2) Fokus dari organisasi yang hendak di bangun adalah manfaat sosial dari hasil kegiatan organisasi.

Kemudian Kaplan dan Norton mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *balance scorecard*.

- a) Mengklasifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strateg.
- b) Mengkomunikasikan strategi keseluruhan perusahaan.
- c) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan Mengkaitkan berbagai tujuan stretegis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.

E. Langkah Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard

Langkah-langkah dalam merumuskan rancangan *Balance Scorecard* menurut Kaplan dan Norton dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi visi dan misi perusahaan

Dalam penyusunan *Balance Scorecard* langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi visi misi tersebut keseluruhan bagian dalam organisasi.

- b. Mengidentifikasi tujuan masing-masing perspektif *Balance Scorecard*.

Tahap selanjutnya adalah menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam kurun waktu yang lebih pendek untuk mewujudkan visi perusahaan.

- c. Menentukan tolak ukur keempat perspektif *Balance Scorecard*

Setelah menentukan tujuan dari masing-masing perspektif *Balance Scorecard*, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tolak ukur dari masing-masing perspektif yang didasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Menentukan target

Rancangan *Balance Scorecard* sebagai alat penilaian kinerja perusahaan harus dilengkapi dengan target yang ingin dicapai agar penilaian dapat dilakukan secara konsisten atas periode yang berbeda.

- e. Mendesain *Balance Scorecard*

Langkah terakhir adalah mendesain *Balance Scorecard* (kartu skor) yang akan digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Dalam kartu skor berisi empat perspektif serta tujuan dan target yang ingin dicapai.

F. Balance Scorecard dalam Organisasi Publik

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *non-profit* lainnya.

Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan balance scorecard dalam pengukurannya. Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk mencapai misi tersebut.

Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam empat perspektif yaitu: perspektif customer & stakeholder, perspektif financial, perspektif internal business process, dan perspektif employes & organization capacity.

Perspektif customer & stakeholder menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif financial mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif perspektif internal business process menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Perspektif perspektif employes & organization capacity menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

KESIMPULAN

Balance scorecard memperluas perspektif yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja. Selain perspektif keuangan, paling tidak ada tiga perspektif yang harus mendapatkan perhatian yakni pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kemapanan Lembaga harus melalui tiga tahap, Growth (berkembang) adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis, termasuk bisnis Pendidikan dan sekolah adalah, kemudian tahap kedua adalah Sustain Stage (bertahan), Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Tahap ketiga adalah Harvest (panen) ini merupakan tahap kematangan (mature), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (harvest) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Maka apabila sekolah atau Lembaga Pendidikan mampu melakukan strategi seperti dalam bisnis, memprogram manajemen berkembang, bertahan, dan kemudian panen. Pasti Lembaga Pendidikan dapat bertahan sejak mulai tahap merintis sampai menjadi maju dalam jangka yang panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahmat Fathoni, Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm.8

Amirudin dan Zainal Asikun, Pengantar Metode Penelitian Hukum, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 3

Azhar Arsyad, Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 68

Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi, Metodologi Penelitian (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 83

Didik Himmawan, Syaefulloh, Sofyan Sauri, & Azi Khoirurrahman. (2023). PERAN TENAGA PENDIDIK DALAM TRANSFORMASI PENDIDIKAN MENUJU

- GENERASI EMAS INDONESIA. *Manajia: Journal of Education and Management*, 1(1), 20–30. <https://doi.org/10.61166/manajia.viii.3>
- Fredi Rangkuti, *SWOT BALANCE SCORECARD*(Jakarta:PT Gramedia Utama, 2011), Hlm. 3
- Hadari Nawawi, *Op. Cit*, hlm. 248
- Indria S T, Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi: Perspektif Non Financial. Yogyakarta. 2020
- Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2004), hlm. 19
- Prasetya Irawan, “Logika dan Prosedur Penelitian Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula”, (Jakarta : Pengembangan STLALAN, 1998), hlm. 86.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 15
- Sutrisno Hadi, *Metode Research jilid 2*, (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1983), hlm. 65
- Syaefulloh, Didik Himmawan, Sofyan Sauri, & Ujang Cepi Barlian. (2023). PENINGKATAN MUTU PERGURUAN TINGGI MELALUI PENJAMINAN MUTU INTERAL PERGURUAN TINGGI. *Manajia: Journal of Education and Management*, 1(1), 9–19. <https://doi.org/10.61166/manajia.viii.2>
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009), hlm.610
- Vivi Febrian, *Evaluasi Kinerja Fakultas Teknologi Industri Universitas Atmajaya Yogyakarta Dengan Pendekatan Balance Scorecard*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2011, hlm. 2