# *BALANCED SCORECARD*: SEBUAH TANTANGAN BARU DUNIA PENDIDIKAN DI INDONESIA

**Aleksandrea Tri Amboro**

Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma
Alamat Korespondensi: Kampus II, Jl. Affandi, Mrican Tromol Pos 29, Sleman, Yogyakarta
Email: *aleksandreat@yahoo.com*

## *ABSTRACT*

*The world of education in Indonesia face with different challenges that impact on the sustainability of school. An innovation is needed to answer the challenge Balanced Scorecard as a strategic management tool can be believed to help the world education to review answering different challenge in our education challenge. Through literature study, this paper discusses the importance of Balanced Scorecard for the world education in Indonesia and how to implement a Balanced Scorecard as a strategic management system on a world education in Indonesia. From the discussion it is that concluded that Balanced Scorecard is applicable to the context of education in Indonesia, especially private school that confronted with different challenge of education such as government policy, the Asean Economic Community, acceleration of industrialization in the education sector, and various other challenge immediately can be overcome threaten the sustainability of the school. Balanced Scorecard can be integrated with all education phase strategic management vision, mission, goals, strategy map, weight, strategic goals, key performance indicators (KPI), strategic initiative, target, actual, score, and organizational policies and recommendations.*

***Keyword:*** *tantangan dunia pendidikan, balanced scorecard, manajemen strategis.*

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan dalam arti persekolahan saat ini sudah mengarah pada proses industrialisasi. Dunia pendidikan tidak bisa dianggap lagi sebagai lembaga sosial, tetapi harus diperlakukan secara industri yang harus dikelola secara profesional. Karena, dengan semakin ketatnya persaingan, lembaga pendidikan akan ditinggalkan konsumen jika dikelola seadanya (Sinaga, 2010). Sallis (1995) menambahkan bahwa salah satu tantangan penting yang dihadapi institusi pendidikan adalah bagaimana mengelola sebuah mutu atau kualitas, terutama dalam dunia persaingan global dan industri massal.

Dalam konsep *sosial entrepreneurship,* saat ini organisasi nirlaba didorong untuk melakukan praktek komersialisasi untuk mengupayakan keberlangsungan tujuan sosialnya (Dess dan Fowler dalam Johanna, 2006). Dengan menerapkan praktek bisnis yang sukses, yaitu dengan berfokus pada perencanaan dan pengendalian strategis, organisasi nirlaba dapat meningkatkan efisiensi mereka dan dengan demikian memiliki manfaat lebih tinggi dari anggaran yang ada untuk tujuan sosialnya (Drucker *et. al*, 1989). Grimm dalam Johanna (2006) menambahkan bahwa bisnis yang dikelola dengan baik menjadi pilihan terbaik untuk memperoleh penghasilan guna melakukan tindakan sosial.

Melihat data yang ada, jumlah sekolah swasta di Indonesia mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2015 menunjukkan rasio perbandingan jumlah sekolah swasta dan sekolah negeri per jenjang sebagai berikut. (1) SD sebesar 0,29; (2) SMP sebesar 1,30; (3) SMA sebesar 1,96; dan (4) SMK sebesar 2,81. Secara total, jumlah sekolah swasta jauh melebihi jumlah sekolah negeri. Banyaknya jumlah sekolah swasta tersebut menimbulkan ketatnya persaingan antar sekolah untuk merebut konsumen dunia pendidikan (dalam hal ini peserta didik) dan akan mendorong percepatan industrialisasi pada dunia pendidikan (Subliyanto, 2012). Berkembangnya jumlah sekolah dalam kondisi persaingan yang ketat akan mengakibatkan peningkatan dalam kompleksitas manajemen (Ferreira dalam Maria, 2012). Dalam kondisi yang demikian, Coelho dalam Maria (2012) menyebutkan peningkatan kualitas layanan pendidikan melalui

manajemen yang baik merupakan hal yang sangat diinginkan oleh para pengguna jasa pendidikan.

*Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan misi lembaga pendidikan tinggi dan strategi ke dalam pengukuran kinerja yang komprehensif yang menyediakan kerangka kerja untuk mengukur strategi dan sistem manajemen (Kaplan, 1996). *Balanced scorecard*, yang memanfaatkan langkah-langkah selain kinerja keuangan, adalah alat yang dapat membantu organisasi pendidikan tinggi untuk menjadi lebih efisien dan akuntabel (Rollins, 2011). Kebanyakan studi yang ada merujuk pada penerapan *balanced scorecard* untuk lembaga pendidikan tinggi (Chen *et al*, Lawrence dan Sharma, McDevitt *et at*, Papenhausen dan Einstein, Philbin, Tapinos *et al*, Umashankar dan Dutta dalam Maria, 2012).

Namun demikian *balanced scorecard* telah diusulkan untuk membantu sekolah (bukan lembaga pendidikan tinggi) dalam memfokuskan pada apa yang paling strategis dan relevan dengan aktivitas mereka (Beard, Dorweiler dan Yakhou, Karathanos dan Karathanos, dalam Maria, 2012). Kurangnya studi tentang implementasi *balanced scorecard* untuk sekolah (non pendidikan tinggi) mengakibatkan sebagian besar sekolah mengalami kelemahan di tingkat manajemen strategis (Storey dan Rodrigues, dalam Meena; 2005).

Makalah ini merupakan sebuah studi pustaka yang membahas implementasi *balanced scorecard* dalam konteks pendidikan di Indonesia. Makalah ini akan menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut. (1) Apakah *balanced scorecard* itu? (2) Mengapa *balanced scorecard* penting diterapkan pada dunia pendidikan di Indonesia? dan (3) Bagaimana strategi implementasi *balanced scorecard* dalam dunia pendidikan di Indonesia?

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Kemunculan Konsep *Balanced Scorecard* dan Pengertiannya

Kemunculan konsep *balanced scorecard* dimulai dari studi yang dilakukan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan pada tahun 1990 tentang "pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan". Studi tersebut dilakukan karena adanya kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan bukan merupakan ukuran kinerja yang memadai untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan. Berdasarkan perkiraan, sekitar 60% dari ukuran-ukuran yang digunakan untuk pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan manajemen kinerja masih merupakan ukuran yang bersifat keuangan. Ukuran keuangan masih digunakan meskipun banyak kritik terhadap penggunaannya (Niven, 2003).

Hasil studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 tersebut kemudian dipublikasikan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measured that Drive Performance*" dalam majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari tahun 1992. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan diperlukan sistem pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem pengukuran tersebut oleh Kaplan dan Norton dinamakan *balanced scorecard.*

Kemudian pada tahun 1996 Kaplan dan Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* yang telah mereka bangun. Hasil studi yang mereka lakukan menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat dikembangkan sebagai sistem manajemen strategis, dan bukan sekedar sistem pengukuran kinerja. Mulai saat itu muncul istilah *strategy map* (peta strategi). Hasil penelitian mereka diterbitkan dalam sebuah artikel di majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1996 dengan judul "*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*."

Pada tahun 2004, Kaplan dan Norton menerbitkan buku mereka berikutnya yang berjudul *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* yang diterbitkan oleh Harvard Business School Press. Dalam buku tersebut dijelaskan bagaimana *balanced scorecard* dapat berperan sebagai sebuah sistem manajemen strategis yang mengubah aset tak berwujud perusahaan menjadi *outcome.*

Dalam perkembangannya, bukan hal yang mudah untuk mendefinisikan konsep *balanced scorecard*. Hal ini terjadi karena dalam proses pembelajaran dan komunikasi yang dibentuk oleh media dan berbagai laporan ilmiah tentang penerapan *balanced scorecard,* para praktisi maupun akademisi lebih banyak disodori kasus yang menunjukkan berbagai wilayah yang berbeda di mana *balanced scorecard* dimanfaatkan (Yuwono,

2006). Meski demikian terdapat beberapa pengertian mengenai *balanced scorecard* sebagai berikut. (1) *Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja masa depan, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). (2) *Balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran-ukuran kuantitatif yang dipilih secara selektif yang diturunkan dari strategi organisasi. Ukuran-ukuran yang dipilih tersebut merupakan alat bagi para pemimpin untuk mengkomunikasikan kepada para pegawai dan *stakeholder* luar mengenai *outcome* dan pendorong kinerja yang dengannya organisasi akan mencapai misi dan sasaran strategisnya (Niven, 2003). (3) *Balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (Mulyadi, 2001). (4) *Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat (Luis dan Biromo, 2008). (5) *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (Yuwono, Sukarno, dan Ikhsan; 2006). (6) Pengertian *balanced scorecard* juga dapat diambil berdasarkan kata-kata yang terdapat padanya, yaitu "*balanced*" dan "*scorecard*". *Scorecard* atau kartu skor dapat diartikan sebagai kartu yang digunakan untuk mencatat kinerja. Untuk mencatat hasil sebuah kinerja tentunya memerlukan proses pengukuran. Hasil pengukuran tersebut nantinya akan digunakan sebagai alat pengendalian. *Balanced* atau seimbang berarti terdapat keseimbangan di antara sekian banyak elemen yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Keseimbangan tersebut meliputi. (a) keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan, (b) keseimbangan antara ukuran internal-dari proses bisnis yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan-dan ukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan, dan (c) keseimbangan antara ukuran *outcome* yang merupakan hasil dari kinerja masa lampau dan ukuran yang mendorong kinerja masa depan, keseimbangan antara ukuran yang bersifat objektif atas *outcome* dan ukuran yang bersifat subjektif atas pendorong kinerja (Olve dkk dalam Yuwono, 2006).

Dari beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa *balance scorecard* adalah sebuah alat manajemen yang dapat difungsikan dalam pengukuran kinerja dan manajemen strategis melalui pendekatan empat perspektif yaitu: perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta perspektif keuangan.

## 2.2 Pentingnya Organisasi Menggunakan *Balanced Scorecard*

Kebutuhan organisasi untuk mengimplementasikan *balanced scorecard* disebabkan oleh beberapa faktor (Mulyadi, 2007), yaitu. (1) Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti tersebut di atas menuntut kemampuan organisasi untuk. (a) membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*, (b) membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, (c) menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan organisasi, dan (d) mengerahkan dan memusatkan kemampuan dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan organisasi. (2) Sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis. Sistem manajemen seperti tersebut di atas memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut. (a) sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan organisasi, (b) tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang dan rencana laba jangka pendek, dan (c) sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimal seluruh sumber daya personel dalam membangun masa depan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis dapat menyediakan *framework* untuk menerjemahkan strategi organisasi menjadi istilah-istilah yang operasional dan dapat dilaksanakan. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yaitu. (1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, (2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, (3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, dan (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Menurut Luis dan Biromo (2008) *balanced scorecard* dapat digunakan untuk. (1) Mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholder* dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, pegawai, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, para *stakeholder* dapat melakukan review terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama. (2) Memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk aset berwujud maupun aset tak berwujud. Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat berwujud. (3) Dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi. (4) Memiliki konsep sebab-akibat. (5) Membantu proses penyusunan anggaran.

Manfaat-manfat dari penggunaan *balanced scorecard* sebagaimana dikemukakan di atas pada dasarnya dapat mengatasi berbagai masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi. Beberapa hasil penelitian dan pengamatan menunjukkan bahwa kegagalan manajemen pada umumnya bukan disebabkan oleh strategi yang jelek, melainkan oleh pelaksanaan strategi yang jelek (Kaplan dan Norton, 2001).

Menurut Mulyadi (2007), *balanced scorecard* memiliki dua keunggulan sebagai berikut. (1) Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, yang meliputi. (a) Sistem perumusan strategi, (b) Sistem perencanaan strategis dan (c) Sistem penyusunan program. 2) Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

*Balanced Scorecard* memberikan kontribusi untuk mengimplementasikan tujuan organisasi di sistem multidimensi indikator dan parameter yang mengukur kinerja organisasi berdasarkan perspektif (Kaplan dan Norton, 1997). *Balanced scorecard* membedakan antara empat perspektif yang sentral dan penting mengenai pengembangan strategis yaitu. (1) Perspektif keuangan (material yang harus dicapai), (2) Perspektif pelanggan (performa kualitatif dan kuantitatif diharapkan oleh stakeholder), (3) Perspektif proses internal (proses kerja yang yang penting bagi keberhasilan organisasi) dan (4) Perspektif pembelajaran dan pengembangan (apa aktivitas yang diperlukan untuk mengembangkan organisasi dan personilnya lebih lanjut dalam rangka untuk menjamin keberhasilan organisasi? Apa yang bisa dipelajari dari kegagalan untuk masa depan?) (Nickel dalam Myroslava, 2015).

Tahapan penyusunan *balanced scorecard* dimulai dari misi organisasi sampai dengan inisiatif strategis yang akan dilaksanakan (Niven, 2003), yaitu. (1) misi, (2) *value* dan visi, (3) strategi dan sasaran strategi, (4) indikator kinerja kunci dan (5) inisiatif strategis.

## 2.3 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Blocher, Chen, dan Lin (1999) mendefinisikan manajemen strategis sebagai: "*the development of a sustainable competitive position in which the firm's competitive provides continued succes*". Definisi yang lebih formal dapat ditemukan dari definisi Pierce dan Robinson (1997) yang menyatakan bahwa manajemen strategis pada dasarnya adalah:" *the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives*". Manajemen strategis biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan bersama-sama seluruh elemen, seperti *planning, implementing*, dan *controlling* sebuah strategi bisnis.

Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Komponen utama proses manajemen strategis meliputi. (1) Misi dan tujuan utama organisasi, (2) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, (3) Pilihan strategi yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal

dan (4) Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Konsep manajemen strategis saat ini sudah mulai digunakan dalam organisasi publik ataupun organisasi nirlaba (Poister *et al.,* dalam Dorothea, 2010). Dalam konteks organisasi nirlaba, manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai integrasi yang tepat dan wajar strategis perencanaan dan pelaksanaan seluruh organisasi dalam cara untuk meningkatkan pemenuhan misinya, pertemuan mandat, belajar terus menerus dan berkelanjutan penciptaan nilai publik (Bryson, 2011).

Dalam literatur pendidikan, kemunculan konsep manajemen strategis menghadapi jalan yang tidak mudah (Fidler, 2002). Di satu sisi, kritikus (Birnbaum dan Kelly dalam Maria, 2012) berpendapat bahwa lembaga pendidikan harus peduli dengan isu-isu pengajaran dan belajar daripada model manajemen yang diimpor dari sektor bisnis. Di sisi lain, penulis Davies, Rowley dan Sherman (dalam Maria, 2012) yang menganggap bahwa meskipun manajemen belajar mengajar sangat penting, manajemen strategis adalah apa yang memungkinkan konvergensi tindakan dalam organisasi pendidikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama. Meyer dan Eacott (dalam Maria, 2012) mencatat bahwa literatur di bidang pendidikan telah mengalami pergeseran paradigma yang berkembang dalam mendukung manajemen strategis. Meskipun demikian, menurut Keller dan Estevao (dalam Maria, 2012), dalam konsep sektor bisnis di pendidikan, manajemen strategis harus memperhitungkan kekhususan dari lembaga pendidikan, karena mereka adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan dan nilai-nilai yang beragam.

Dalam konteks organisasi pendidikan, Kaplan dan Norton (2001) menyarankan perubahan ke model asli, menempatkan misi di atas, diikuti oleh perspektif keuangan dan pelanggan pada tingkat yang sama, maka perspektif proses internal dan akhirnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penyesuaian ini disebabkan karena fakta bahwa dalam organisasi nirlaba, keuangan bukan menjadi tujuan utama namun sebagai pendorong utama strategi.

## 3. PEMBAHASAN

### 3.1 Pentingnya *Balanced Scorecard* pada Dunia Pendidikan di Indonesia

Berbicara tentang pendidikan dalam konteks persekolahan di Indonesia akan mengalami dualisme pengertian, di satu sisi menempatkan sekolah milik pemerintah (sekolah negeri) dan di sisi yang lain menempatkan sekolah yang dikelola oleh sektor swasta (sekolah swasta). Mengacu pada UU No 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, kemunculan sekolah berbasis masyarakat (sekolah swasta) adalah untuk membantu pemerintah dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, namun akan berbeda dalam pengelolaannya (pasal 55). Sumber pendanaan sekolah swasta tidak sepenuhnya berasal dari pemerintah, dalam hal ini pemerintah hanya memberikan subsidi dana dan selanjutnya pendanaan secara mandiri diupayakan oleh sekolah tersebut.

Melihat fakta yang ada (data BPS 2015), secara nasional jumlah sekolah swasta jauh melebihi sekolah negeri. Fenomena tersebut akan mendorong percepatan industrialisasi pada dunia pendidikan (Subliyanto, 2012). Di sisi lain, komersialisasi pendidikan sebagai dampak industrialisasi pendidikan di Indonesia disebut-sebut sebagai salah satu permasalahan pendidikan terbesar di Indonesia. Sebagian besar pendapat cenderung menempatkan diri pada perspektif untuk menentang adanya industrialiasi di bidang pendidikan.

Milton Friedman (2010) dan Frederik Van Hayek (2008) menyebutkan bahwa komersialisasi pendidikan merupakan keadaan pendidikan yang berpegang pada masyarakat industri dan selera pasar *(market society)*. Selain itu, juga diungkapkan oleh Habibie (2005) bahwa komersialisasi pendidikan telah mengantarkan pendidikan sebagai instrumen untuk melahirkan buruh-buruh bagi sektor industri, bukan sebagai proses pencerdasan dan pendewasaan masyarakat. Adanya komersialisasi pendidikan telah menggambarkan keadaan pendidikan saat ini bahwa pendidikan lebih mengarah kepada praktik pendidikan layaknya lembaga penghasil mesin yang siap mem-*supplay* pasar industri dan diukur secara

ekonomis (Hartini, 2011). Sedangkan menurut pendapat Giroux (2008), "adanya komersialisasi pendidikan telah mengubah institusi pendidikan yang berbasis efisiensi ekonomis menjadi perusahaan penyedia elite masyarakat dan kuli kerja". Akibat komersialisasi pendidikan inilah, banyak lembaga pendidikan yang kemudian menganut paradigma pendidikan yang bersifat ekonomis. Banyak lembaga pendidikan yang akhirnya gagal mengimplikasikan bahwa proses pembelajaran menjadi salah satu pilar utama dalam humanisasi hidup manusia (Hartini, 2011). Komersialisasi pendidikan secara tidak langsung juga telah menciptakan jurang pemisah antara pihak yang mempunyai modal dan pihak yang mempunyai sedikit modal. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ivan lllich dalam Benny Susanto (2005).

Dalam konsep *sosial entrepreneurship,* saat ini organisasi nirlaba justru didorong untuk melakukan praktek komersialisasi untuk mengupayakan keberlangsungan tujuan sosialnya (Dess dan Fowler dalam Johanna; 2006). Dengan menerapkan praktek bisnis yang sukses, yaitu dengan berfokus pada perencanaan dan pengendalian strategis, organisasi nirlaba dapat meningkatkan efisiensi mereka dan dengan demikian memiliki manfaat lebih tinggi dari anggaran yang ada untuk tujuan sosialnya (Drucker, 1989). Grimm (2000) menambahkan bahwa bisnis yang dikelola dengan baik menjadi pilihan terbaik untuk memperoleh penghasilan guna melakukan tindakan sosial. Konsep *sosial entrepreneurship* memberikan jembatan antara organisasi bisnis yang berorientasi pada profit dan organisasi sosial yang berorientasi pada nonprofit. Dalam konsep *blended value* (Emerson, 2003) dijelaskan bahwa baik organisasi profit maupun organisasi nonprofit diharuskan mempunyai tujuan ekonomi dan sosial demi keberlangsungan organisasi. Jalan yang ditawarkan adalah mendorong organisasi bisnis untuk melakukan tujuan sosial melalui program *corporate social responsibility* (CSR) dan sebaliknya mendorong organisasi nonprofit untuk melakukan kegiatan komersialisasi.

Belum berakhir perdebatan mengenai pro dan kontra industrialisasi dunia pendidikan di Indonesia, kita telah dihadapkan pada fenomena Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Menurut Mita, seorang pemerhati masalah ekonomi, sosial dan pendidikan (2015), elemen utama dari MEA adalah: (1) Aliran bebas barang, (2) Aliran bebas jasa, (3) Aliran bebas investasi, (4) Aliran modal yang lebih bebas, serta (5) Aliran bebas tenaga kerja terampil. Beliau menambahkan Salah satu komponen penting dan paling berbahaya dalam AEC/MEA adalah *Asean Framework Agreement on Trade in Services* (AFAS). Kesepakatan ini pada akhirnya mengarah pada perluasan secara terus menerus komitmen jasa-jasa ke arah arus bebas tahun 2015 dengan fleksibel, mencakup liberalisasi: jasa bisnis, jasa profesional, konstruksi, distribusi, pendidikan, jasa lingkungan, pelayanan kesehatan, transportasi maritim, telekomunikasi, dan *turisme*. Kondisi tersebut menguatkan pendapat Sinaga (2010) bahwa dunia pendidikan tidak bisa dianggap lagi sebagai lembaga sosial, tetapi harus diperlakukan secara industri yang harus dikelola secara profesional. Dengan semakin ketatnya persaingan di era MEA, lembaga pendidikan akan ditinggalkan konsumen jika dikelola seadanya.

Berbicara pendapat tentang industrialisasi di bidang pendidikan dalam arti persekolahan, nampaknya perlu kita pisahkan ruang lingkup pembicaraan antara sekolah negeri dan sekolah swasta. Tantangan sekolah swasta menjadi kiat berat makala dihadapkan oleh situasi persaingan industri di bidang pendidikan dan belum ditambah serangkaian kebijakan pemerintah yang cenderung tidak memihak pada sekolah swasta, sebagai contoh kebijakan sekolah gratis. Dalam kondisi tersebut, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (peserta didik dan orang tua) khususnya. Dengan kata lain dunia pendidikan dituntut untuk mengembangkan sebuah manajemen strategis yang pada dasarnya diterapkan dalam dunia industri sebagai langkah antisipatif terhadap berbagai macam kecenderungan guna mencapai posisi bersaing.

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, ditegaskan dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (pasal 51 ayat 1), bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Nurkolis (2003) mengatakan munculnya MBS di Indonesia disebabkan karena masih terdapat banyak permasalahan terkait dengan implementasi manajemen pendidikan yang disebut-sebut sebagai salah satu penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia. Sugeng (2010) melalui hasil survei terbatas menunjukkan sejak

diberlakukannya, tahun 2005 sampai dengan saat ini, implementasi MBS terbukti tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Dally (2010) menguatkan pendapat tersebut dengan memaparkan hasil penelitian studi kasus bahwa secara kuantitas seluruh sekolah di semua satuan pendidikan di Kota Suka Bumi telah menerapkan konsep MBS, namun secara kualitas sebagian besar belum menerapkan sesuai dengan prinsip-prinsip umum MBS. Hal ini dapat diartikan bahwa MBS dilaksanakan secara formalitas sekedar untuk memenuhi anjuran dari dinas pendidikan setempat. Dally (2010) menambahkan bahwa implementasi *balanced scorecard* dianggap lebih sesuai untuk lembaga pendidikan/sekolah yang melaksanakan MBS karena memiliki visi misi yang unggul dalam berbagai aspek kinerjanya. *Balanced scorecard* dapat mengatasi kelemahan dalam implementasi MBS. Beberapa penelitian lain menguatkan bahwa *balanced scorecard* dapat diintegrasikan ke dalam implementasi MBS (Wijaya, 2014; Pramono, 2014; Indriati, 2011; Dally, 2010).

Dengan demikian *Balanced scorecard* menjadi pembahasan penting dalam memperbaiki kualitas manajemen pendidikan dalam konteks pendidikan di Indonesia. *Balanced scorecard* dapat menjawab tantangan permasalahan manajemen pendidikan di Indonesia baik untuk sekolah pada umumnya (sekolah negeri) yang diamanatkan untuk terus melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan akan sangat bermanfaat bagi sekolah swasta yang terus dihadapkan pada tantangan industrialisasi di bidang pendidikan. Pembahasan selanjutnya akan lebih menekankan bagaimana strategi implementasi *balanced scorecard* pada konteks pendidikan di Indonesia terutama dalam situasi untuk menghadapi tantangan industrialisasi di bidang pendidikan.

### 3.2 Strategi Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Dunia Pendidikan di Indonesia

Istilah *balanced scorecard* sebenarnya bukan merupakan sesuatu yang asing dalam literatur di Indonesia. Banyak studi yang telah membahas tentang implementasi *balanced scorecard* dalam dunia industri, sektor jasa, dan juga pada organisasi publik. Beberapa studi, seperti yang disebutkan di atas juga telah membahas implementasi *balanced scorecard* pada dunia pendidikan di Indonesia. Dari catatan pustaka penulis, pembahasan mengenai implementasi *balanced scorecard* dalam dunia pendidikan di Indonesia didominasi oleh pemanfaatan *balanced scorecard* sebagai sebuah pendekatan untuk mengukur kinerja dan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pembahasan mengenai implementasi *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk lembaga pendidikan dalam arti sekolah belum banyak dilakukan dan hampir tidak ada. Hal tersebut dikarenakan minimnya sekolah yang mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis.

Manajemen strategis biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen *planning, implementing*, dan *controlling* sebuah strategi bisnis. Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Dengan demikian, komponen yang perlu mendapat perhatian utama dalam manajemen strategis adalah. (1) Misi dan tujuan organisasi, (2) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, (3) Pilihan strategis yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal dan (4) Pengadopsian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Studi lapangan yang dilakukan Kaplan dan Norton (1996), mengidentifikasi beberapa penyebab eksistensi *gap* antara pengembangan dan formulasi strategi dengan proses implementasinya, sebagai berikut. (1) Visi dan strategi tidak dapat dijalankan (*not actionable*), yang sering disebut sebagai hambatan misi, (2) Strategi tidak terhubung dengan sasaran-sasaran (*goals*) lembaga, tim, individu, yang sering disebut sebagai hambatan SDM, (3) Strategi tidak terhubung dengan alokasi sumber daya, yang sering disebut sebagai hambatan operasi, dan (4) Umpan balik yang diperoleh bersifat taktis bukan strategis, yang sering disebut sebagai hambatan pembelajaran.

Hal tersebut diperkuat dengan beberapa fakta dalam penelitian dari sampel sepuluh perusahaan di Amerika, sebagai berikut. (1) Hanya 5% pegawai yang memahami strategi perusahaan, (2) Hanya 25% manajer yang memiliki insentif yang terhubung ke strategi, (3) 60% perusahaan tidak menghubungkan anggarannya ke strategi, dan (4) 85% dari tim

eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam untuk membahas strategi tiap bulan.

Masing-masing hambatan tersebut dapat diatasi dengan mengintegrasikan *balanced scorecard* ke dalam sebuah sistem manajemen strategi yang baru. Kaplan dan Norton menjelaskan terdapat empat tahap yang harus dilakukan dalam menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu. (1) Memformulasikan dan menstranformasikan visi dan strategi perusahaan, meliputi. (a) Strategi adalah titik tolok atau referensi bagi proses keseluruhan manajemen dan (b) *Shared vision* adalah fondasi bagi pembelajaran strategis. (2) Mengkomunikasikan sasaran perusahaan dan menghubungkan tujuan-tujuan dan tolok ukur strategi, yaitu. (a) Seluruh sasaran perusahaan harus selaras dari manajemen tingkat atas sampai individu paling bawah, (b) Pendidikan dan komunikasi yang terbuka tentang strategi adalah basis bagi pemberdayaan karyawan dan (c) Sistem kompensasi harus terhubung dengan strategi. (3) Merencanakan, menyusun target-target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategis, yaitu. (a) *Stretch targets* dibuat dan disetujui, (b) Inisiatif strategis secara jelas diidentifikasi, (c) Investasi ditentukan oleh strategi dan (d) Anggaran tahunan dihubungkan ke perencanaan jangka panjang. (4) Mempertinggi umpan balik dan pembelajaran strategis, yaitu. (a) *Feedback system* digunakan untuk menguji hipotesis di mana strategi didasarkan, (b) Dibentuk tim *problem solving*, dan (c) Pengembangan strategi dilakukan secara berkesinambungan.

Intervensi *balanced scorecard* terletak pada bahwa dari keseluruhan proses di atas didasarkan secara seimbang berdasarkan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan keuangan.

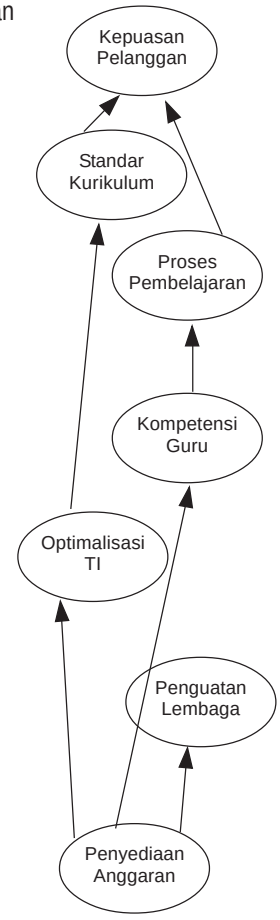
Terdapat tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* organisasi terhubung dengan strategi, yaitu. (1) *Cause* and *Effect Relationships Strategy* adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan *cause and effect*, pengembangan *balanced scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh unit bisnis strategi dalam hubungan *cause and effect*. Pengujian terhadap sekumpulan *scorecard* dapat dilakukan dengan mudah karena tiap relasi dan hubungan kausalitas dapat diuji dengan rinci. (2) *Performance Drivers*, sebuah *balanced scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicator*) yang digunakan oleh strategi unit bisnis. Sedangkan *performance drivers (leading indicator)* mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Identifikasi *performance drivers* membantu mengatasi kelemahan dari *outcome measures*. Pemahaman mengenai kebutuhan segmen pasar (*outcome measure*) akan lebih bermanfaat jika diketahui faktor-faktor yang menyebabkan pergerakannya (*performance drivers)*. (3) *Lingkage to Financials*, semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. Dengan demikian, tolok ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari *performance drivers*.

Belum adanya studi yang membahas tentang implementasi *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis pada dunia pendidikan memunculkan sebuah pemikiran untuk memodifikasi implementasi *balanced scorecard* pada dunia industri dan pada organisasi pemerintah. Hal tersebut didasarkan pada sebuah pemikiran bahwa untuk menghadapi tantangan industri, dunia pendidikan tidak bisa dikelola sebagai lembaga sosial namun juga tidak bisa meninggalkan nilai-nilai sosial dari esensi sebuah pendidikan. Oleh sebab itu, dunia pendidikan dalam arti persekolahan haruslah mempunyai nilai ekonomi sekaligus nilai sosial demi keberlangsungan layanan (*substansibility*).

Implementasi *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis lembaga pendidikan pada dasarnya sama dengan implementasi *balanced scorecard* pada bidang yang lain. Perbedaannya terletak pada muatan substansinya. Implementasi yang dimaksud adalah mengikuti tahap-tahap sebagai berikut. (1) Visi dan Misi, (2) Tujuan, (3) Peta strategi, (4) Bobot, (5) Sasaran Strategi (*strategic objective*), (6) Indikator Kinerja Utama (IKU)/*Key Performance Indikator* (KPI), (7) Program Kerja/Rencana Kerja Tahunan (*Strategic Inisiative*), (8) Target, (9) Realisasi, (10) Skor dan (11) Rekomendasi Kebijakan Organisasi.

Pada konteks pendidikan di Indonesia, implementasi *balanced scorecard* tersebut dapat diterjemahkan dalam matrik sebagai berikut.

Tabel 1: Contoh Penggalan *Balanced Scorecard* Sekolah A

| Perspektif | Peta Strategi | Bobot Perspektif (%) | Sasaran Strategi | IKU/KPI | Program Kerja | Target | Realisasi |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Tahap 3 | Tahap 4 | Tahap 5 | Tahap 6 | Tahap 7 | Tahap 8 | Tahap 9 |
| Pelanggan |  | 20 | Meningkatkan kecerdasan siswa | Tingkat kelulusan berdasarkan UN | *Try out* dan tambahan pelajaran | 90% | 90% |
| Proses Internal | | 15 | Terpenuhinya standar kurikulum | Komposisi muatan lokal 10% muatan nasional 90% | Penyusunan kurikulum sesuai standar | 90% | 90% |
| | | 15 | Meningkatkan efektivitas pembelajaran | Tingkat kenaikan kelas siswa | Supervisi pembelajaran | 95% | 90% |
| L&G | | 10 | Meningkatkan kualitas pengajar | Persentase guru yang menyusun PTK/penelitian sejenis | Diklat penelitian guru | 80% | 70% |
| | | 10 | Tersedianya akses informasi | Kelengkapan informasi dan kesegeraan informasi | Pengadaan sarana TI | 4 of 5SK | 3 of 5SK |
| | | 10 | Terwujudnya lembaga pendidikan yang profesional | Tingkat keyakinan masyarakat atas profesionalisme lembaga | Pemberdayaan lembaga | 5 of 5SK | 3 of 5SK |
| Finansial | | 20 | Optimalisasi margin | Persentasi margin | Kajian anggaran | 100% | 100% |
| | | Total =100 | | | | | |



Sumber: Dally (2010) dengan modifikasi oleh penulis

Tabel di atas hanyalah salah satu contoh untuk menggambarkan sebuah kerangka berfikir bagaimana mengimplementasikan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis pada lembaga pendidikan khususnya sekolah. Lebih lanjut, sekolah dapat mengembangkan *balanced scorecard* dengan berbagai variasi terutama dalam hal konten yang terkait dengan strategi yang dipilih untuk menghadapi berbagai tantangan dunia pendidikan. Namun demikian, struktur dan elemen *balanced scorecard* yang digunakan biasanya tidak akan jauh berbeda satu dengan yang lainnya.

## 4. KESIMPULAN

Dunia pendidikan di Indonesia dalam konteks sekolah swasta menghadapi berbagai tantangan yang dapat mengancam keberlangsungan sekolah-sekolah tersebut. Berbagai kebijakan pemerintah seperti sekolah gratis, menaikkan standar gaji guru PNS jauh melebihi rata-rata gaji guru swasta, sampai program sertifikasi guru yang tidak berimbang, cenderung memihak pada sekolah negeri dan menyudutkan pergerakan sekolah swasta. Meski demikian, menurut data Badan Pusat Statistik (BPS)

tahun 2015, jumlah sekolah swasta justru mengalami peningkatan dan secara nasional jauh melebihi jumlah sekolah negeri. Hal tersebut akan mendorong persaingan ketat antar sekolah swasta dan akan menggilas sekolah-sekolah swasta yang tidak siap mengikuti persaingan. Industrialisasi di bidang pendidikan kian nampak manakala *quality control* yang sering digunakan pada dunia industri seperti *Six Sigma*, *ISO*, *Total Quality Manajemen* (TQM) dan sebagainya mulai merambah dunia pendidikan di Indonesia. *Asean Framework Agreement on Trade in Services* (AFAS) salah satu komponen dalam MEA yang diberlakukan pada tahun 2015 sudah pasti akan memunculkan liberalisme dalam jasa pendidikan. Hal tersebut dapat memunculkan pemain-pemain asing yang akan menambah ketatnya persaingan dalam dunia pendidikan di Indonesia. Fakta tersebut di atas menjadi sebuah situasi yang tidak bisa dihindari dan harus dihadapi. Perkembangan penelitian dalam bidang *sosial entrepreneurship* mendorong organisasi nirlaba untuk melakukan praktek komersialisasi dengan tujuan menjaga keberlangsungan layanan organisasi nirlaba.

*Balanced scorecard* merupakan alat manajemen strategis yang telah digunakan dalam mengembangkan dunia pendidikan di berbagai negara maju. *Balanced scorecard* dapat membantu lembaga pendidikan menjadi lebih efektif dan akuntabel. Melihat tantangan sekolah swasta di Indonesia yang kian berat, *balanced scorecard* dapat memberikan jawaban atas kondisi tersebut. *Balanced scorecard* diyakini dapat membantu sekolah-sekolah swasta di Indonesia untuk berjalan lebih "tegap" menghadapi berbagai tantangan dunia pendidikan di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA


Akdon. 2007. *Strategic Manajement For Educational Manajement*. Bandung: Alfabeta.

Andrea Mae Rollin. 2011. *A Case Study*: *Application of the Balanced Scorecard in Higher Education Retrieved*. San Diego State University.

Armensius Pebrian S. 2012. *Komersialisasi Pendidikan: Pendidikan sebagai Komoditas (Memperingati Hari Pendidikan Nasional*). http://www.kompasiana.com/armensius/komersialisasi-pendidikan-pendidikan-sebagai-komoditas-memperingati-hari-pendidikan-nasional_5512348da33311f256ba7f23; Diakses April 2016.

Bambang Sugeng. 2010. "Model Penjabaran Perencanaan Strategi lembaga Sekolah Berbasis Balanced Scorecard". Dalam *Junal Penelitian Pendidikan*, Th 20/No 2 Oktober 2010.

Blocher, Edward J, David E Stout, Paul E. Juras dan Gary Cokins. 2013. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. McGraw-Hill Sixth Edition.

Brian Fidler. 2002. *Strategic Management for School Development*. London: Sage Publications.

Dadang Dally. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

David Parmenter. 2010. *Key Performance Indicators*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Dorothea Greiling. 2010. "Balanced scorecard Implementation in German non-profit organisations". *International Journal of Productivity and Performance Management,* Vol. 59 Iss 6 pp. 534–554.

Dwi Hartini. 2011. *Problematika Pendidikan di Era Globalisasi*. Diakses Tanggal 18 Oktober 2015. *http://core.ac.uk/download/pdf/16509053.pdf*.

Edward Sallis. 2005. *Total Quality Management in Education*. London: Taylor &Francis e-Library.

Herwin Hamonangan Sinaga. 2010. *Analisis Kualitas Layanan Pada SMK Antonius Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.

*https://www.islampos.com/dampak-mea-terhadap-dunia-pendidikan-222676/*. Diakses April; 2016.

Indriati, Rita. 2011. "Analisis Pengukuran Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMPN 1 Manggar Belitung Timur". *Tesis.* Jakarta: Universitas Indonesia.

Jed Emerson. 2003. *Blended Value Map*. Available: *http://www.blendedvalue.org/*. Diakses April 2016

Johanna mair, Jeffrey Robinson and Kai Hockerts. 2006. *Social entrepreneurship*. Newyork: Palgrave Macmilan.

John A. Pierce dan Ricahard B. Robinson. 1997. *Strategic Managemen: Formulation, Implementation, and Control*, Edisi ke-6, Illionis, Richard D. Irwin, Inc.

John M Bryson. 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement 4th Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Joko Pramono. 2014. *Analisis Pengukuran Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMK Negeri 6 Surakarta*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

Kaplan, Robert & Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard. Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

Maria Manuela Pereira Nuno Filipe Melão. 2012. "The Implementation of the Balanced Scorecard in a School District". *International Journal of Productivity and Performance Management,* Vol. 61 Iss 8 pp. 919 -939.

Marvin Soderberg Suresh Kalagnanam Norman T. Sheehan Ganesh Vaidyanathan. 2011. "When is a Balanced Scorecard a Balanced Scorecard?" *International Journal of Productivity and Performance Management,* Vol. 60 Iss 7 pp. 688–708.

Meena Chavan. 2009. "The balanced scorecard: a new challenge". *Journal of Management Development,* Vol. 28 Iss 5 pp. 393–406; 2009.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Komtemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Myroslava Hladchenko. 2015. "Balanced Scorecard – a Strategic Management System of the Higher Education Institution". *International Journal of Educational Management,* Vol. 29 Iss 2 pp.

Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Paul R. Niven. 2003. *Balanced Scorecard Step by Step for Governmental and Nonprofit Agencies.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Peter F Drucker. 1989. *What Business can Learn from Nonprofits*. Harvard Business Review, **67**(4): 88–93.

Robert S. Kaplan. 2012. "The Balanced Scorecard: Comments on Balanced Scorecard Commentaries", *Journal of Accounting & Organizational Change,* Vol. 8 Iss 4 pp. 539–545.

Sorojul, M. 2013. *Komersialisasi Pendidikan di Indonesia. http://20319708.siap-sekolah.com/2013/09/06/komersialisasi-pendidikan-di indonesia/#.Vh4qgPntwu*. Diakses April 2016.

*Subliyanto.wordpress.com.* Diakses April; 2016.

Sue LaChance. 2006. "Applying the Balanced Scorecard", *Strategic HR Review,* Vol. 5 Iss 2 pp. 7–7.

Suripto. 2009. "Penerapan Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan: Pengukuran Kinerja Administrator Kampus". *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan,* Vol. 3 No 6 Januari–Juni.

Suwardi Luis dan Prima A Biromo. 2008. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Fundamental Scorecards.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.

Ulf Johanson Matti Skoog Andreas Backlund Roland Almqvist. 2006. *Balancing Dilemmas of the Balanced Scorecard*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 19 Iss 6 pp. 842–857.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Venkatesh Umashankar Kirti Dutta. 2007. *"Balanced Scorecards in Managing Higher Education Institutions: an Indian Perspective". International Journal of Educational Management,* Vol. 21 Iss 1 pp. 54–67.

Wijaya, David. 2014. "Model Balanced Scorecard Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)", *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, Vol.14 No 1 Mei.

*www.bps.go.id*. Diakses April; 2016.

Yuwono, S. Sukarno, dan M. Ikhsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard-Menuju Organisasi yang Berfoukus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.