



BALANCE SCORECARD: MODEL, IMPLEMENTASI, DAN DAMPAK TERHADAP KINERJA INSTITUSI PENDIDIKAN

Nabila Qathrunnada¹, Qomariya Rahma Ayu², Ali Mustofa³, Hanun Asrohah⁴

^{1,2,3,4} UIN Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

Email: nada.syams1@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i1.1431>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 January 2026

Final Revised: 24 January 2026

Accepted: 10 February 2026

Published: 22 February 2026

Keywords:

Balanced Scorecard

Educational Management

Institutional Performance



ABSTRACT

This study aims to conduct an in-depth analysis of the conceptual model of the Balanced Scorecard (BSC), its implementation in various educational institutions, and its impact on institutional performance. The study seeks to assess the extent to which the BSC can serve as a strategic instrument that aligns an institution's vision, mission, and strategy with measurable and balanced performance indicators across academic, administrative, and spiritual dimensions. This research employs a Systematic Literature Review (SLR) as the primary approach to review and synthesize previous studies related to the model, implementation, and impact of the Balanced Scorecard (BSC) in educational institutions. The findings indicate that the application of the BSC significantly enhances the effectiveness, efficiency, and accountability of educational organizations. The four main perspectives of the BSC—financial, customer, internal process, and learning and growth—are proven to strengthen institutional governance and stakeholder satisfaction. Most prior studies employed descriptive or single-case study approaches, resulting in limited cross-institutional and cross-national synthesis. Therefore, this study fills that gap by conducting an SLR on numerous open-access articles, providing a more comprehensive synthesis and reinforcing the empirical evidence on the effectiveness of the Balanced Scorecard in education.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam model konseptual Balanced Scorecard, implementasinya di berbagai lembaga pendidikan, serta dampaknya terhadap kinerja institusional. Kajian ini berupaya menilai sejauh mana BSC dapat menjadi instrumen strategis yang menyelaraskan visi, misi, dan strategi lembaga dengan pengukuran kinerja yang terukur serta seimbang antara aspek akademik, administratif, dan spiritual. Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) sebagai pendekatan utama untuk meninjau berbagai penelitian terkait model, penerapan, dan dampak Balance Scorecard (BSC) pada institusi pendidikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan BSC secara signifikan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas lembaga pendidikan. Empat perspektif utama BSC yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dapat memperkuat tata kelola lembaga dan kepuasan pemangku kepentingan. Sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan deskriptif atau studi kasus tunggal sehingga kurang sintesis literatur lintas negara dan lembaga. Penelitian ini hadir menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) terhadap puluhan artikel open access. Sehingga penelitian ini dapat melengkapi dan memperkuat hasil penelitian-penelitian sebelumnya tentang Balanced Scorecard.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Manajemen Pendidikan, Kinerja Institusi.*

PENDAHULUAN

Adanya perubahan paradigma manajemen lembaga pendidikan pada masa modern meminta kita untuk melakukan peningkatan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas lembaga supaya dapat berkompetisi dalam mewujudkan mutu pendidikan yang terbaik. Suatu lembaga pendidikan tidak hanya dipandang dari sisi akademik saja, namun saat ini kemampuan organisasi dalam mengendalikan sumber daya, kepuasan pemangku kepentingan, inovasi pembelajaran, serta tata kelola kelembagaan yang kontinu juga dijadikan sebagai tolak ukur suatu Lembaga Pendidikan (Na'im et al., 2022). Dalam hal ini, pendekatan menggunakan Balanced Scorecard (BSC) menjadi salah satu model yang sesuai dan bersifat menyeluruh dalam melakukan penilaian kinerja suatu organisasi atau lembaga pendidikan.

Kaplan dan Norton merupakan tokoh yang pertama kali memperkenalkan konsep Balance Scorecard sebagai kerangka strategis dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi dengan memperhatikan empat perspektif utama, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menggambarkan keseimbangan antara hasil finansial dan non-finansial, serta antara ukuran jangka pendek dan jangka panjang (Kaplan & Norton, 1999). Sehingga, BSC memiliki fungsi sebagai alat ukur kinerja serta sebagai sistem manajemen yang strategis yang menghubungkan visi, misi, serta strategi lembaga ke dalam tindakan operasional yang terukur.

Dalam dunia pendidikan, BSC digunakan dalam melakukan penilaian dan melakukan peningkatan kinerja suatu lembaga secara komprehensif. Menurut penelitian oleh (Kresnawaty et al., 2025) Penerapan BSC memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengevaluasi dan merumuskan strategi perbaikan kinerja melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengintegrasian BSC ke dalam sistem manajemen sekolah untuk mencapai peningkatan berkelanjutan.

Selain itu, terdapat penelitian yang dilakukan oleh (Yulisma et al., 2023) Hasil penelitian itu menunjukkan implementasi BSC secara efektif dapat meningkatkan kinerja dosen di Universitas Galuh, serta hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Balance Score Card (BSC) pada kembalian pendidikan di Universitas Galuh mempunyai dampak yang signifikan pada kualitas pendidikan serta kinerja dosen. BSC memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam mengukur, memantau, dan mengelola kinerja pendidikan dengan menggunakan indikator kinerja yang berkaitan dengan tujuan strategis universitas.

Penerapan pendekatan BSC ini juga dapat dilakukan di lingkungan pesantren. Penelitian yang dilakukan oleh (Saihu & Islamy, 2021) menunjukkan bahwa manajemen Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Boarding School, Tangerang Selatan ditinjau dalam pendekatan balanced scorecard bisa masuk dalam kategori baik. Hal tersebut tampak dari kriteria empat perspektif yang mendekati target, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah diukur melalui empat perspektif tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan indikator efektivitas menurut Danim, sehingga diperoleh hasil yang menyatakan manajemen pondok pesantren Jam'iyah Islamiyyah dapat dikatakan efektif.

Di dalam pendidikan Islam, implementasi BSC menjadi lebih kompleks. Hal ini disebabkan karena lembaga bukan hanya memiliki orientasi terhadap pencapaian kinerja akademik dan administratif, namun juga pada dimensi spiritual serta moral. Menurut (Safrizal et al., 2025) Maqashid syariah berperan penting dalam menciptakan

keseimbangan antara kebutuhan spiritual dan material manusia. Salah satu cara untuk memahami maqashid syariah adalah dengan melihatnya sebagai sebuah kerangka kerja yang integratif. Sehingga dalam melakukan pengukuran kinerja lembaga pendidikan Islam membutuhkan keseimbangan antara aspek spiritual dan material supaya relevan dengan maqashid al-shariah. Penerapan BSC di madrasah dan universitas Islam bisa mengintegrasikan nilai-nilai keislaman ke dalam keempat perspektifnya yang meliputi spiritualitas dalam perspektif pembelajaran, amanah serta kejujuran dalam perspektif proses internal, keikhlasan dalam pelayanan (pelanggan), kemudian keberkahan dalam perspektif keuangan.

Selain itu, penerapan BSC pada lembaga pendidikan memiliki beberapa tantangan. Salah satu tantangan yang dihadapi yaitu kendala dalam menyediakan data yang valid serta konsisten dalam mengukur indikator non-keuangan. Kinerja non-keuangan telah menjadi perhatian utama bagi organisasi yang ingin mempertahankan daya saingnya (Nababan et al., 2025). Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dalam bidang manajemen strategis seringkali menyebabkan implementasi BSC menjadi formalitas administratif dengan tidak melakukan integrasi secara kuat dengan kebijakan institusi. Selain itu, resistensi budaya organisasi terhadap inovasi tak jarang menjadi penghambat utama keberhasilan BSC dalam sektor publik, seperti pendidikan.

Berdasarkan tantangan-tantangan tersebut, muncul beberapa usulan dalam pengembangan model BSC salah satunya yaitu pengembangan BSC berbasis teknologi digital dalam menangani kendala tersebut. Integrasi Balanced Scorecard dengan teknologi digital, dan perspektif SDGs telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pendekatan ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan (Malut et al., 2025). Seperti halnya temuan lain dalam bidang sistem akuntansi dimana penelitian ini mengintegrasikan BSC dan sistem akuntansi dapat menyediakan informasi kinerja yang akurat, relevan, dan bisa diakses secara real-time dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial. Model yang demikian dirancang dengan memanfaatkan data transaksi yang otomatis diperbarui dalam sistem komputerisasi akuntansi, sehingga dapat memberikan informasi yang lebih cepat dan akurat. Integrasi tersebut memungkinkan evaluasi kinerja tidak hanya dari sisi finansial namun juga aspek non-finansial, seperti kepuasan pelanggan dan proses internal. Penerapan teknologi terkini memungkinkan penyesuaian dashboard relevan kebutuhan spesifik setiap organisasi (Purwati, 2024). Dalam konteks Indonesia, transformasi digital semacam ini sejalan dengan kebijakan Merdeka Belajar yang mendorong tata kelola berbasis data dan bukti (data-driven governance). Hal ini memperkuat argumentasi bahwa BSC bukan hanya alat pengukuran, melainkan juga instrumen untuk membangun budaya kinerja berkelanjutan (continuous performance improvement).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, bisa ditarik benang merah bahwa Balanced Scorecard adalah alat manajemen strategis yang efektif dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan Islam. Model yang demikian, dapat mengintegrasikan visi dan misi suatu lembaga dengan indikator kinerja yang terukur, sehingga mewujudkan keseimbangan antara dimensi akademik, administratif, sosial serta spiritual. Akan tetapi efektivitas dalam penerapannya sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusianya, sistem informasi yang mendukung, serta budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan.

Dalam beberapa penelitian, masih minimnya studi komparatif dan kurangnya integrasi dengan nilai-nilai keislaman dan budaya organisasi pesantren. Sedangkan penelitian ini melakukan analisis sistematis (SLR) terhadap implementasi BSC di berbagai lembaga pendidikan Islam. Selanjutnya, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan deskriptif atau studi kasus tunggal sehingga kurang sintesis literatur lintas negara dan lembaga. Penelitian ini hadir menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) terhadap puluhan artikel open access.

Penelitian ini memiliki tujuan dalam menganalisis secara mendalam model konseptual Balanced Scorecard, implementasinya di berbagai lembaga pendidikan, serta dampaknya terhadap kinerja institusional. Fokus kajian ini diarahkan ke konteks lembaga pendidikan Islam di Indonesia, dengan harapan bisa ikut berkontribusi empiris bagi pengembangan sistem pengukuran kinerja yang sejalan dengan nilai-nilai keislaman dan prinsip tata kelola modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) sebagai pendekatan utama untuk meninjau berbagai penelitian terkait model, penerapan, dan dampak Balance Scorecard (BSC) pada institusi pendidikan. Metode ini dipilih karena mampu menyajikan rangkuman pengetahuan secara menyeluruh melalui langkah pencarian, pemilihan, dan analisis literatur yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari artikel ilmiah, prosiding, laporan penelitian, dan buku yang membahas penerapan Balance Scorecard dalam konteks institusi pendidikan. Literatur diperoleh dari beberapa database seperti Google Scholar, Scopus, Web of Science, ERIC, serta portal nasional seperti Sinta dan Garuda. Untuk memastikan data yang diperoleh relevan dan mutakhir, peneliti membatasi rentang publikasi dari tahun 2020 hingga 2025 (Sari et al., 2023).

Pencarian literatur dilakukan menggunakan beberapa kata kunci yang telah disesuaikan dengan kebutuhan penelitian, seperti Balance Scorecard, kinerja institusi Pendidikan, Balance Scorecard implementation, dan educational management. Kriteria inklusi dalam penelitian ini mencakup literatur yang membahas BSC pada lembaga pendidikan, memberikan penjelasan tentang model, penerapan, atau dampaknya, tersedia dalam bentuk teks lengkap, serta ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris.

Proses pemilihan literatur dilakukan melalui beberapa tahap (Wulangsih et al., 2024). Tahap pertama adalah identifikasi, yaitu mengumpulkan seluruh artikel dari hasil pencarian awal. Tahap kedua adalah screening, yaitu meninjau judul dan abstrak untuk melihat kesesuaian dengan topik penelitian. Tahap ketiga adalah eligibility, yaitu membaca artikel secara keseluruhan untuk memastikan bahwa literatur tersebut memenuhi kriteria inklusi. Dengan demikian, artikel yang masuk dalam kriteria ketiga tahap tersebut kemudian dianalisis sesuai prosedur alur prisma.

Analisis literatur dilakukan dengan teknik analisis tematik, dengan mengelompokkan isi artikel berdasarkan tiga tema utama yaitu, model BSC, penerapan BSC di lembaga pendidikan, dan dampaknya terhadap kinerja institusi. Temuan dari berbagai penelitian kemudian dirangkum melalui sintesis naratif sehingga menghasilkan pemahaman yang jelas mengenai pola, kesamaan, dan perbedaan antar penelitian. Dari hasil sintesis tersebut peneliti menarik kesimpulan mengenai bagaimana BSC berperan dalam mendukung kinerja institusi di Lembaga Pendidikan. Untuk menjaga keabsahan penelitian, peneliti melakukan proses secara transparan, menggunakan berbagai sumber literatur untuk memperkuat validitas, serta mencatat seluruh proses pencarian dan

seleksi literatur agar penelitian ini dapat ditinjau kembali atau direplikasi oleh peneliti lain (Imamunandar, 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. BALANCED SCORECARD DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN

Balanced Scorecard merupakan suatu cara pandang baru tentang cara sebuah organisasi nantinya bisa dikelola dengan lebih baik lagi (Imawanty & Hidayat, 2023). Balanced Scorecard adalah bagian dari manajemen strategik yang dibutuhkan adanya perumusan oleh masing-masing organisasi supaya Visi dan Misi Organisasi bisa tercapai secara efektif.

Balance Scorecard bisa dijadikan sebagai alat ukur kualitas, manajemen strategi baik pada tingkat sekolah ataupun kelas. Ada dua jenis kualitas, yang pertama yaitu kualitas pendidikan sebagai keseluruhan sistem termasuk sekolah, peraturan pemerintah, lingkungan belajar dan mengajar, serta kurikulum. Kemudian, yang kedua yaitu kualitas suatu pendidikan apabila ditinjau dari sistem manajemen sekolah yang dapat diberikan kepada pelanggan, dalam hal ini diartikan sebagai pelajar atau siswa. Kedua kualitas ini dapat diukur dengan memanfaatkan BSC. Manfaat menggunakan BSC di negara berkembang seperti Indonesia ini yaitu adanya perkembangan dengan kondisi standar sistem pendidikan serta spesifikasi yang topdown dari pemerintah, dapat menjadikan lembaga pendidikan memiliki fokus pada beberapa layanan pendidikan yang strategis (Muhtar et al., 2022) (Murdiani & Sa'diyah, 2022). Dengan adanya BSC ini, lembaga pendidikan dapat memberikan rasionalitas dengan tidak menyediakan banyak layanan akan tetapi memiliki kualitas yang rendah, akan lebih baik bila eksekusi yang sedikit tetapi penuh pertimbangan.

Terdapat beraneka ragam alat serta metode perencanaan strategis, setiap alat dan metode mempunyai efektivitas dan efisiensinya masing-masing. BSC dalam dunia pendidikan pernah memicu pro dan kontra karena BSC berasal dari perusahaan komersil. Sedangkan, saat itu misi utama lembaga pendidikan yaitu penyedia manfaat serta mewujudkan nilai sosial pada masyarakat yang keberhasilannya harus terukur (Murdiani & Sa'diyah, 2022). Di BSC penentuan pandangan dan ukuran kepada faktor pemicu yang menjadi penentu keberhasilan tujuan manajemen memiliki sifat yang sangat subjektif.

Tujuan utama dari adanya pengukuran keberhasilan kinerja yaitu meningkatkan akuntabilitas lembaga, supaya dapat menghadapi lingkungan yang berubah. Penggunaan BSC memiliki hubungan yang positif dengan peta jalan atau sering juga disebut road map strategi lembaga pendidikan. Sistem pengukuran dalam pendidikan versi Karatnahos yaitu fokus pada pelanggan, produk dan pelayanan, keuangan dan pemasaran, sumber daya manusia, efektivitas lembaga termasuk nilai key index performance (KIP), tanggung jawab pemerintah dan masyarakat (Murdiani & Sa'diyah, 2022).

Setelah tiga puluh tahun, masa yang sangat matang bagi suatu praksis untuk menjadi suatu ilmu baru, BSC mengalami banyak fase dan perbaikan. Terdapat beberapa software dan pendekatan manajemen yang sebagian besar tidak bertentangan dengan BSC. Apabila tanpa menggunakan aplikasi, BSC sangat sulit untuk dihitung, terdapat beberapa faktor yang tidak terlingkupi. (Dally, 2010) menyatakan bahwa BSC memiliki integrasi yang sangat baik dengan Manajemen Berbasis Sekolah. Internalisasi BSC dalam Manajemen Berbasis Sekolah lebih baik apabila dibandingkan dengan pengukuran yang hanya berlandaskan MBS saja.

Pendekatan Balanced Scorecard sangat baik untuk diterapkan dalam MS (Suryana et al., 2023).

Dalam jurnal karya (Muhtar et al., 2022) dijelaskan bahwa pada dasarnya penerapan balanced scorecard sebagai sistem manajemen strategis untuk lembaga pendidikan sama dengan penerapan balanced scorecard di bidang lain, letak perbedaannya pada substansinya, yang mengikuti tahapan-tahapan berikut: (1) visi dan misi, (2) tujuan, (3) peta strategi, (4) bobot, (5) tujuan strategis, (6) Indikator Kinerja Utama (KPI), rekomendasi kebijakan organisasi.

Dalam konteks pendidikan, khususnya perguruan tinggi, Balanced Scorecard mempunyai fungsi diantaranya, yaitu sebagai alat ukur apakah visi dan misi yang dianut oleh lembaga pendidikan telah tercapai, sebagai alat ukur keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh lembaga pendidikan, sebagai panduan yang strategis dalam mengelola lembaga pendidikan, serta sebagai alat analisis efektifitas strategi yang sudah diterapkan, sebagai alat key performance indicator lembaga pendidikan, serta sebagai feedback terhadap shareholder lembaga pendidikan (Arifudin et al., 2021)

Model Penerapan Balanced Scorecard di organisasi publik memerlukan modifikasi, namun bukan berarti modifikasi tersebut harus berbeda dengan Balanced Scorecard yang diterapkan di sektor bisnis (Mahmudi, 2010). Perbedaannya terletak pada tujuan organisasi publik dan organisasi bisnis. Organisasi publik, termasuk sekolah, didirikan untuk memberikan layanan kepada masyarakat, bukan untuk memperoleh keuntungan. Sementara itu, organisasi bisnis jelas berorientasi pada keuntungan. Meskipun organisasi publik tidak berorientasi pada keuntungan, masih dimungkinkan untuk mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Penerapan Balanced Scorecard di organisasi publik memerlukan beberapa penyesuaian atau modifikasi dengan alasan berikut:

- a. Sektor publik (termasuk sekolah) terutama berfokus pada masyarakat dan beberapa kelompok kepentingan, sedangkan organisasi bisnis terutama berfokus pada pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama organisasi publik bukanlah memaksimalkan hasil keuangan, tetapi keseimbangan tanggung jawab keuangan melalui layanan kepada para pemangku kepentingan, berdasarkan visi dan misi organisasi.
- c. Mendefinisikan pengukuran dan target berdasarkan perspektif pelanggan dan pemangku kepentingan membutuhkan sudut pandang dan perhatian tingkat tinggi, sebagai konsekuensi dari peran manajemen organisasi publik, serta definisi yang jelas dan hasil strategis. Misalnya; pemangku kepentingan, pemeliharaan sumber daya, tujuan strategis, penilaian kinerja, target kinerja, dan program semuanya membutuhkan definisi yang jelas (Dally, 2010).

Information Technology Balanced Scorecard (IT Balanced Scorecard) adalah salah satu analisis yang bisa dimanfaatkan dalam mengukur kinerja Sistem Informasi Akademik. Sebelum mencitakan sistem informasi akademik, dibutuhkan adanya rancangan terhadap tata kelola dan sistem informasi. IT Balanced Scorecard bisa dimanfaatkan untuk merancang tata kelola informasi. Hasilnya menunjukkan bahwa ada peningkatan kinerja dengan berlandaskan indikator efektifitas pelayanan administrasi akademik, kepuasan operator sistem, peningkatan kompetensi operator sistem, kualitas sistem serta peningkatan keahlian IT (Herlinudinhaji, 2021). Analisis IT Balanced Scorecard bisa dimanfaatkan untuk menentukan kinerja dengan dasar

analisis nilai akhir dari ketercapaian layanan akademik. Dengan hasil analisis tersebut bisa dimanfaatkan dalam melakukan pengukuran tingkat kematangan dengan dasar perspektif orientasi pengguna sehingga pimpinan mengetahui posisi kematangan perusahaan/organisasi tersebut (Herlinudin, 2021).

Pengimplementasian Balance Scorecard pada lembaga pendidikan pada aspek sistem informasi (Information System/IS). IS dikonstruksikan dalam rangka mendukung strategi pemantauan serta digunakan untuk mengukur kinerja anggaran, hasil belajar siswa, hasil keuangan dan pasar, hasil fakultas dan staf, dan hasil efektivitas organisasi, kinerja keuangan anggaran dan hasil pasar, hasil yang memiliki fokus pada pelanggan, hasil pembelajaran dan proses siswa, serta hasil kepemimpinan dan tata kelola. Model pembelajaran dan pertumbuhan Balance Scorecard yang telah dimodifikasi berfungsi untuk mengukur operasi internal, pemangku kepentingan dan keberlanjutan organisasi. Indikator keuangan lebih penting daripada indikator lainnya dikarenakan sumber daya keuangan yang cukup bisa meningkatkan operasional, menyediakan fasilitas pengajaran yang lebih baik, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, dan pendapatan untuk mengukur kinerja perspektif keuangan (Maryani & Yulianti, 2023).

Beberapa kelebihan yang dimiliki metode balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton yaitu (Imawanty & Hidayat, 2023):

- a. Ada keseimbangan antara hasil kinerja obyektif (keuangan) perusahaan dan hasil kinerja subyektif (non keuangan).
- b. Ada keseimbangan antara lag indicator dan lead indicator.
- c. Metode Balance Scorecard menggunakan tolok ukur kinerja "masa lalu" (lag indicator atau ukuran hasil) yaitu kinerja keuangan dan tolok ukur kinerja "masa depan" (lead indicator atau pemicu ukuran hasil) yaitu kinerja non keuangan.
- d. Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.
- e. Pengukuran kinerja dengan menggunakan tolok ukur kinerja keuangan hanya dapat mencapai tujuan jangka pendek. Dalam metode balanced scorecard ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, yaitu dengan melibatkan pengukuran kinerja non keuangan.

Beberapa hambatan dalam perspektif keuangan membutuhkan sinergi dari seluruh personel sekolah yang terkait untuk tercapainya optimalisasi pada aspek keuangan yang akan memiliki dampak besar pada tiga aspek lainnya yakni pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya metode Balanced Scorecard diharapkan bisa menjadi formula manajemen strategik yang diterapkan di organisasi pendidikan (Imawanty & Hidayat, 2023).

Dalam proses implementasi BSC ke dalam institusi, terdapat beberapa faktor yang terpenuhi untuk mendukung keberhasilan implementasi BSC. Faktor-faktor yang berperan tersebut adalah dukungan dari karyawan, dukungan dari kepala sekolah, dukungan dari yayasan, kemudahan pengisian, kerja sama, komunikasi, target, fasilitas, sarana, dan infrastruktur, prioritas (Muhtar et al., 2022).

B. IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD

Beberapa penelitian yang mengkaji implementasi BSC dalam evaluasi manajemen pendidikan menunjukkan bahwa pendekatan BSC ini bisa meningkatkan transparansi, efisiensi operasional, dan relevansi sistem pendidikan dengan kebutuhan zaman. Meskipun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa tantangan

seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan sumber daya, namun penerapan BSC terbukti membawa manfaat strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Riatmaja et al., 2025). Dengan adanya evaluasi berbasis BSC, institusi pendidikan bisa mengembangkan kebijakan yang lebih adaptif, inovatif, dan memiliki orientasi pada peningkatan mutu secara komprehensif.

Hasil review juga menunjukkan bahwa prioritas utama dari 4 perspektif yang sudah ditetapkan, yaitu perspektif *Research and Academic Excellence*, selanjutnya disusul dengan perspektif *Stakeholders*, perspektif *Internal Business Processes* dan perspektif *Capacity Building*. Menguatnya kompetensi guru atau dosen dan tenaga kependidikan merupakan elemen kunci yang mendorong terpenuhinya sasaran strategi lainnya.

Pendidikan adalah salah satu faktor kunci dalam melakukan pembangunan nasional di segala bidang, seperti di bidang sosial, politik, ekonomi, budaya, maupun moral. Dengan adanya peningkatan kualitas pendidikan dapat memberikan dampak terhadap komponen pembangunan bangsa yang lain. Dengan adanya pendidikan yang memiliki kualitas yang baik bisa mendorong meningkatnya kualitas sumber daya manusia yang menjadi subyek serta obyek bagi pembangunan itu sendiri.

Pengukuran kinerja sekolah dilakukan melalui pendekatan Balanced Scorecard, karena pengukuran kinerja yang komprehensif dapat dilakukan dengan pendekatan ini. Pada mulanya Balanced Scorecard hadir sebagai terobosan pengukuran kinerja pada sektor privat. Menurut Kaplan dan Norton (Kaplan & Norton, 1999), BSC merupakan suatu kerangka kerja baru dalam mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi suatu perusahaan.

Dalam hal lembaga pendidikan atau sekolah, pelanggan merupakan pihak yang menikmati pelayanan suatu pendidikan. Secara rinci, ada dua jenis pelanggan yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Indikator pendidikan berkualitas adalah (Saihu & Islamy, 2021) :

- a. Pelanggan internal (karyawan atau staf) menunjukkan peningkatan yang signifikan baik secara fisik maupun psikologis. Peningkatan fisik yang baik berarti imbalan finansial yang baik berdasarkan kinerja individu, sedangkan peningkatan psikologis berarti memiliki kesempatan untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi, bakat, dan kreativitas.
- b. Pelanggan Eksternal, yang dapat dibagi menjadi:
 - 1) Eksternal Primer (siswa) dengan menjadi pembelajar seumur hidup, komunikator yang baik, melek teknologi untuk kebutuhan pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, pemecah masalah, memiliki integritas pribadi, mampu berbagi pengetahuan, dan menjadi warga negara yang bertanggung jawab.
 - 2) Eksternal Sekunder (orang tua, pemerintah, perusahaan, dan industri): lulusan mampu memenuhi harapan orang tua, pemerintah, dan industri dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.
 - 3) Eksternal Tersier (pasar kerja dan masyarakat): lulusan memiliki kompetensi yang dibutuhkan di dunia kerja dan peningkatan masyarakat, berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, dan keadilan sosial.

Beberapa cara mengukur kepuasan pelanggan, yakni seberapa jauh para siswa merasa puas dengan layanan sekolah sehingga menyampaikan perasaannya tersebut kepada pihak lain. Hal yang demikian, menjadikan peminatnya menjadi bertambah serta dengan melakukan pengukuran value dari layanan sekolah. Kinerja keuangan

pada lembaga pendidikan berkaitan dengan cara lembaga pendidikan meningkatkan pendapatan serta mengurangi biaya. Masyarakat yang berperan sebagai pihak yang membayar pajak serta stakeholder pendidikan memiliki harapan uang yang dibayarkan dapat dimanfaatkan secara ekonomis, efisien serta efektif dan memenuhi prinsip akuntabilitas publik. Hal yang demikian, sejalan dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 pasal 48 yang menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas publik, selain itu juga menekankan pada prinsip efektivitas publik.

Maksud dari perspektif bisnis internal sekolah yaitu mewujudkan keunggulan lembaga pendidikan melalui perbaikan proses internal sekolah yang dilakukan secara kontinu. Dalam perspektif bisnis internal yang menjadi fokusnya yaitu keunggulan dalam bidang apa yang harus dimiliki oleh sekolah, kemudian cara yang harus dilakukan oleh sekolah untuk mewujudkan keunggulan tersebut. Selaras dengan konsep BSC, ada tiga hal yang harus dijalankan sekolah yaitu *innovation process*, *operation process*, dan *postsale process*. Inovasi dalam ranah sekolah adalah usaha untuk menyajikan kurikulum yang unggul dan sejalan dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Aspek dalam proses operasi merupakan suatu proses dimana sekolah menyampaikan produknya kepada siswa dalam kegiatan pembelajaran yang baik.

Bentuk-bentuk partisipasi dalam pelaksanaan program pendidikan adalah partisipasi sekolah dan partisipasi masyarakat. Temuan menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat berupa partisipasi masyarakat (di sekolah) yang berkaitan dengan pelaksanaan program pendidikan. Ini berarti bahwa partisipasi masyarakat di sekolah atau universitas terlibat dalam pengelolaan perencanaan program pendidikan, pemantauan hasil pelaksanaan program, dan penyediaan informasi yang akurat (Khotimah et al., 2022).

Penerapan BSC memungkinkan adanya monitor dan evaluasi yang lebih efektif terhadap kinerja pendidikan secara komprehensif. Dengan adanya pengukuran yang terstruktur dan terukur dalam BSC, suatu Lembaga Pendidikan bisa mengidentifikasi keberhasilan dan kelemahan dalam penyelenggaraan Pendidikan (Yulisma et al., 2023). Dengan dilakukannya evaluasi yang sistematis, lembaga pendidikan dapat melakukan identifikasi area yang perlu dilakukan perbaikan dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang tepat.

Beberapa sekolah menggunakan Balanced Scorecard untuk mendeskripsikan data implementasi penilaian kinerja guru dengan menggunakan scoring serta kategorisasi yang selaras dengan prinsip-prinsip balanced scorecard dalam melakukan pengukuran kinerja masing-masing perspektif:

a. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam kinerja perspektif keuangan diukur dengan menggunakan metode value for money atau 3E, yakni rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas. Untuk memperoleh rasio ekonomis dilakukan dengan cara melakukan perbandingan antara realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional (Ramdani et al., 2023) (Saihu & Islamy, 2021). Selain itu, kinerja keuangan juga dapat diukur dari efisiensi dan efektivitas anggaran. Upaya dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dengan menerapkan kegiatan prioritas sehingga kegiatan dengan anggaran kecil dihilangkan dan dimaksimalkan pada kegiatan yang berdampak lebih besar (Khotimah et al., 2022).

Pengukuran kinerja keuangan pada organisasi publik yang salah satu di dalamnya yaitu sekolah, dilakukan dengan menggunakan metode value of money, yakni mengukur tingkat ekonomis, efisiensi, serta efektivitas dalam mengelola keuangan sekolah (Ramdani et al., 2023) (Suryana et al., 2023) (Permatasari et al., 2023) (Choirul et al., 2021).

Pengukuran kinerja keuangan akan mengungkapkan apakah perencanaan perusahaan benar-benar meningkatkan keuntungan organisasi atau tidak. Peningkatan ini tercermin pada target yang secara spesifik terkait dengan laba yang terukur, pertumbuhan bisnis, dan nilai pemegang saham (Saihu & Islamy, 2021). Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan Kinerja Dalam perspektif pelanggan diukur dengan melakukan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan membagikan kuesioner (Imawanty & Hidayat, 2023). Kuesioner yang dibagikan menggunakan skala likert 5 poin yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas, dan Sangat Puas. Salah satu misi utama dalam perspektif ini yaitu memberikan layanan pendidikan yang memiliki kualitas dan memberikan kepuasan kepada pelanggan utamanya yakni para siswa. Dengan demikian, perspektif pelanggan dianalisis berdasarkan kualitas layanan serta kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan secara otomatis dapat mendeskripsikan kualitas layanan. Kepuasan pelanggan memberikan lima aspek kepuasan yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty* (Ramdani et al., 2023) (Permatasari et al., 2023)

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, dapat dilihat berdasarkan proses layanan terhadap para siswa. Pengukuran kinerja perspektif bisnis internal mempunyai tiga indikator yakni inovasi, proses dan layanan purna jual (Ramdani et al., 2023) (Saihu & Islamy, 2021). Inovasi dalam hal ini berkaitan dengan kualitas produk yang disediakan, hal ini diwujudkan dengan kurikulum sekolah yang unggul serta digambarkan dalam Evaluasi Diri Sekolah atas Standar Isi. Untuk proses adalah indikator kemampuan sekolah untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan kualitas yang relevan dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

Indikator yang digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja proses adalah hasil Evaluasi Diri Sekolah pada Standar Nasional Pendidikan yang berkaitan dengan proses bisnis internal sekolah, yakni Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan (Ramdani et al., 2023) (Choirul et al., 2021). Untuk layanan purna jual adalah kemampuan sekolah dalam menjalin hubungan dengan pihak alumni, pihak dunia usaha serta industri. Indikator yang digunakan yaitu website sekolah, organisasi alumni, serta penelusuran alumni (Ramdani et al., 2023). Indikator tata kelola pemerintahan yang baik dari perspektif proses internal adalah keadilan, kepastian hukum, transparansi, dan akuntabilitas (Khotimah et al., 2022) Prinsip keadilan dalam program pendidikan bagi masyarakat adalah akses pendidikan yang sama dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua orang sebagai hak warga.

c. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

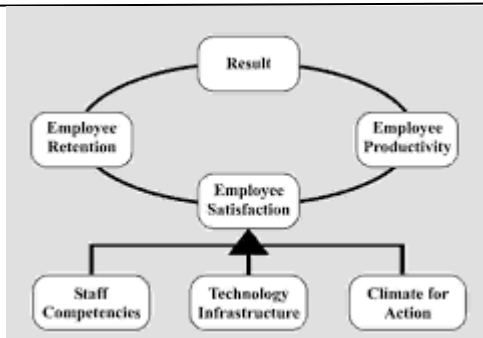


Figure 1 Kerangka Pengukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard, 1996)

Dalam melakukan pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan pegawai, meningkatkan kualitas, kompetensi sumber daya manusia, meningkatkan kepuasan pelanggan dan kemampuan sistem informasi (Ramdani et al., 2023) (Saihu & Islamy, 2021). Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memanfaatkan 4 (empat) parameter, yaitu tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, tingkat pendapatan, dan kemampuan sistem informasi sekolah (Ramdani et al., 2023) (Setiawan et al., 2024). Terkadang, untuk mengukur pertumbuhan dan kinerja pembelajaran, memanfaatkan Kuesioner Kepuasan Minnesota yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan (Choirul et al., 2021).

Dalam penelitian (Arifudin et al., 2021) dijelaskan bahwa implementasi BSC dalam mewujudkan World Class University mencakup beberapa karakteristik yang sama dengan hal yang telah dipaparkan, seperti staf berkualifikasi tinggi, keunggulan dalam penelitian, pengajaran berkualitas, sumber pendanaan pemerintah dan non pemerintah yang tinggi serta dijumpai mahasiswa internasional dan berbakat, kebebasan akademik, struktur pemerintahan otonom yang terdefinisi dengan baik dan fasilitas yang lengkap untuk pengajaran, penelitian, administrasi.

C. DAMPAK IMPLEMENTASI TERHADAP KINERJA INSTITUSI PENDIDIKAN

Berdasarkan hasil analisis literatur secara sistematis, Balanced Scorecard telah banyak diterapkan sebagai alat manajemen strategis pada institusi pendidikan di berbagai jenjang. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja organisasi, tetapi juga sebagai instrumen yang membantu institusi pendidikan menerjemahkan visi dan misi ke dalam tujuan serta strategi yang terukur.

Penerapan Balanced Scorecard menuntut adanya sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan terstruktur. Menurut (Casta, 2024) Tahap awal implementasi dimulai dengan pemahaman yang mendalam terhadap visi dan misi organisasi sebagai landasan utama dalam perumusan strategi manajemen, sejalan dengan peran Balanced Scorecard dalam mengubah visi organisasi menjadi strategi-strategi operasional. Selanjutnya, institusi perlu mengidentifikasi indikator kinerja utama (IKU) beserta target kinerja yang dapat diukur, sehingga memungkinkan dilakukannya perbandingan antara target dan capaian kinerja pada setiap IKU. Pengumpulan data anggaran dan realisasi anggaran juga menjadi bagian penting

dalam mendukung analisis kinerja berdasarkan perspektif Balanced Scorecard. Idealnya, analisis kinerja organisasi dilakukan dengan melihat perkembangan kinerja dalam rentang waktu beberapa tahun kedepan.

Implementasi Balanced Scorecard yang dilakukan secara sistematis tersebut memberikan implikasi nyata terhadap peningkatan kinerja institusi pendidikan, baik pada aspek sumber daya manusia, efektivitas proses kerja, maupun kualitas hasil yang dicapai. Dampak ini dapat dipahami lebih lanjut melalui pendekatan Model 3P menurut (Ashari et al., 2025) yang menekankan keterkaitan antara orang (people), proses (process), dan produk (product) dalam manajemen kinerja organisasi. Model 3P menekankan pentingnya tiga elemen kunci dalam manajemen kinerja, yaitu orang (people), proses (process), dan produk (product). Menurut (Casta, 2024) dalam penelitiannya, Neely, Gregory, dan Platts, berpendapat bahwa kinerja organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh pencapaian akhir, tetapi juga dipengaruhi oleh kontribusi individu yang terlibat serta metode atau proses yang dijalankan dalam menghasilkan kinerja tersebut.

Dalam konteks dampak implementasi terhadap kinerja institusi pendidikan, peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan penerapan sistem manajemen seperti Balanced Scorecard, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang melekat pada sumber daya manusia, lingkungan organisasi, serta tuntutan pekerjaan yang dijalankan. Hal ini sejalan dengan theory of action and job performance yang dikemukakan Boyatzis dalam buku (Supriyadi, 2023), menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga kelompok utama, yaitu karakteristik individu yang mencakup visi, nilai, pengetahuan, kompetensi, dan minat; lingkungan organisasi yang meliputi budaya, sistem, struktur, serta posisi strategis institusi; dan tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan tugas, fungsi, serta peran masing-masing anggota organisasi. Ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dan menentukan efektivitas kinerja institusi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pendidikan, kinerja institusi merupakan gambaran tingkat keberhasilan lembaga dalam menjalankan fungsi akademik dan manajerialnya. Berdasarkan penelitian oleh (Rasyid et al., 2021) laporan Pusat Penelitian dan Pengembangan Prestasi Akademik (CRIRES), kinerja institusi pendidikan dipahami sebagai suatu konstruk yang digunakan untuk mengukur prestasi, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik. Pengukuran prestasi akademik dilakukan melalui berbagai bentuk penilaian berkelanjutan yang tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga memberikan informasi penting mengenai proses pembelajaran yang berlangsung. Dengan demikian, kinerja institusi pendidikan mencerminkan kualitas pengelolaan pembelajaran, efektivitas sistem evaluasi, serta kontribusi seluruh elemen dalam mendukung pencapaian hasil belajar siswa.

Penerapan Balanced Scorecard dalam institusi pendidikan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karena mampu menyelaraskan faktor individu, organisasi, dan tuntutan pekerjaan ke dalam satu kerangka manajemen kinerja yang terintegrasi. Melalui perspektif Balanced Scorecard, institusi pendidikan tidak hanya menilai capaian akademik, tetapi juga memperhatikan pengembangan sumber daya manusia, efektivitas proses internal, serta akuntabilitas pengelolaan sumber daya. Menurut (Rumadaul et al., 2025) Pendekatan ini membantu institusi pendidikan memantau kinerja secara lebih sistematis, mendorong perbaikan berkelanjutan, serta memastikan bahwa pencapaian prestasi akademik selaras dengan visi, misi, dan

strategi pengembangan institusi pendidikan secara jangka panjang (Astrina, 2024), Adapun Dampak Implementasi Balanced Scorecard terhadap Kinerja Institusi Pendidikan:

1. Peningkatan Kualitas Layanan Pendidikan

Implementasi Balanced Scorecard (BSC) terbukti memberikan dampak positif terhadap kualitas layanan pendidikan di berbagai institusi. Menurut Sobari dan Muhammad Rifai, penerapan BSC di lembaga pendidikan membantu mengintegrasikan pengukuran kinerja dalam manajemen strategis secara menyeluruh sehingga lembaga dapat mengevaluasi pelayanan pendidikan dari berbagai perspektif seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini berkontribusi pada meningkatnya kualitas layanan yang diberikan kepada pemangku kepentingan, termasuk siswa dan orang tua (Sobari & Rifai, 2023).

2. Meningkatkan Kepuasan Stakeholder

Salah satu dampak penting dari penggunaan BSC adalah peningkatan kepuasan stakeholder, terutama pelanggan pendidikan seperti siswa, orang tua, dan komunitas sekolah. Dengan BSC, lembaga pendidikan dapat lebih sistematis dalam mengidentifikasi indikator kinerja yang relevan terhadap harapan stakeholder sehingga strategi yang dijalankan lebih tepat sasaran. Hasil penelitian (Kresnawaty et al., 2025) menunjukkan bahwa perspektif pelanggan dalam BSC membantu lembaga mendapatkan gambaran lebih jelas mengenai kebutuhan stakeholder yang berdampak pada peningkatan kepuasan mereka.

3. Efisiensi Proses Internal dan Pengelolaan Sumber Daya

Balanced Scorecard juga membantu institusi pendidikan dalam meningkatkan efisiensi proses internal. Dengan berbagai perspektif yang termuat dalam BSC, seperti proses bisnis internal, manajemen dapat lebih mudah menemukan kekuatan dan kelemahan dalam operasional akademik dan administratif. Menurut Schubert & kolega dalam penelitian (Tejawiani et al., 2024), dalam studi global, BSC dapat membantu meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan strategi yang berdampak langsung pada perbaikan proses internal, sehingga institusi mampu mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif.

4. Penyelarasan Strategi dan Tujuan Lembaga

Implementasi BSC memberikan kerangka kerja yang memperkuat penyelarasan antara visi, misi, dan tujuan operasional institusi pendidikan. Melalui peta strategi dan indikator kinerja yang jelas, pimpinan lembaga dapat memastikan bahwa semua unit kerja berjalan sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Hal ini meningkatkan kemungkinan pencapaian target institusi secara keseluruhan, terutama tujuan jangka panjang seperti peningkatan kualitas lulusan dan akuntabilitas institusi (Sobari & Rifai, 2023).

5. Pembelajaran Berkelanjutan dan Pengembangan SDM

Balanced Scorecard mendorong institusi pendidikan untuk fokus pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang mencakup pengembangan kemampuan tenaga pendidik dan staf. Fokus ini membantu lembaga menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan sehingga seluruh pihak dalam institusi terus meningkatkan kompetensi dan inovasi. Penelitian (Supendi, 2020) menunjukkan bahwa lembaga yang berhasil menerapkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC mengalami peningkatan signifikan dalam kemampuan

adaptasi terhadap perubahan lingkungan pendidikan.

D. PERAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN KINERJA INSTITUSI PENDIDIKAN

Upaya peningkatan mutu dan akuntabilitas pengelolaan institusi pendidikan menuntut adanya sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan berimbang, salah satunya melalui penerapan Balanced Scorecard sebagai pendekatan manajemen strategis. Pendekatan ini digunakan untuk menilai kinerja institusi pendidikan secara menyeluruh, baik dari aspek akademik maupun manajerial. Peran Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja institusi pendidikan dianalisis melalui sintesis hasil berbagai penelitian yang dikaji menggunakan pendekatan *systematic literature review*.

Penelitian (Haerani, 2021) membahas penerapan IT Balanced Scorecard sebagai instrumen untuk menilai kinerja tata kelola teknologi informasi di perguruan tinggi. Penelitian ini menekankan bahwa pengelolaan teknologi informasi yang selaras dengan visi dan misi institusi merupakan bagian penting dari peningkatan kinerja institusi pendidikan secara keseluruhan. Melalui pendekatan Balanced Scorecard, kinerja tata kelola teknologi informasi diukur secara komprehensif dari aspek keuangan, pengguna, proses internal, serta pembelajaran dan pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan IT Balanced Scorecard membantu institusi pendidikan meningkatkan efektivitas manajemen, kualitas layanan akademik dan administratif, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih terarah. Dengan demikian, Balanced Scorecard berperan sebagai alat manajemen strategis yang mendukung peningkatan kinerja institusi pendidikan melalui penguatan fungsi pendukung organisasi.

Selain itu, penelitian lain juga meneliti penerapan Balanced Scorecard (BSC) dengan memadukan metode Data Envelopment Analysis (DEA). Penelitian oleh (Bamatraf & Prabowo, 2024) ini menekankan pentingnya pengukuran kinerja yang komprehensif melalui empat perspektif BSC, sehingga kinerja organisasi dapat dievaluasi secara menyeluruh. Hasilnya menunjukkan bahwa penggunaan BSC yang dipadukan dengan DEA mampu memberikan gambaran kinerja yang terukur dan efektif, membantu organisasi mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, serta mendukung strategi peningkatan kinerja secara sistematis dan terarah. Dengan demikian, kedua penelitian ini menegaskan bahwa Balanced Scorecard berperan sebagai alat manajemen strategis yang efektif untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kinerja institusi pendidikan maupun organisasi secara menyeluruh.

Selain penerapan BSC pada tata kelola teknologi informasi dan kombinasi BSC dengan DEA, penerapan Balanced Scorecard juga dapat dilihat pada konteks institusi pendidikan tinggi Islam, di mana fokusnya tidak hanya pada pengukuran kinerja akademik, tetapi juga pada strategi pengelolaan institusi secara menyeluruh. Penelitian (Wasliman et al., 2023) mengevaluasi penerapan Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategis untuk menilai kinerja suatu institusi pendidikan tinggi Islam. Penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi kinerja STAI Sangatta berada dalam kategori baik berdasarkan analisis Balanced Scorecard namun menghadapi berbagai tantangan yang diidentifikasi melalui analisis SWOT, sehingga memerlukan penyesuaian indikator dan strategi yang lebih tepat untuk mencapai tujuan strategis institusi secara efektif. BSC diterapkan untuk mengukur kinerja dari beberapa

perspektif utama yang meliputi aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang mencerminkan keseluruhan dimensi kinerja organisasi pendidikan. Temuan penelitian ini memperkuat bahwa Balanced Scorecard dapat memberikan gambaran yang komprehensif terhadap kinerja lembaga pendidikan dan membantu institusi dalam merumuskan langkah-langkah.

Secara keseluruhan, ketiga penelitian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard berfungsi sebagai alat manajemen strategis yang efektif untuk meningkatkan kinerja institusi pendidikan dan organisasi. Ketiganya memiliki kesamaan dalam menggunakan empat perspektif BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sebagai kerangka utama pengukuran kinerja. Perbedaannya terletak pada fokus dan metode analisis. Penelitian pertama menitikberatkan pada pengelolaan teknologi informasi, penelitian kedua menggabungkan BSC dengan Data Envelopment Analysis untuk menilai efisiensi kinerja, sedangkan penelitian ketiga fokus pada penerapan BSC di institusi pendidikan tinggi Islam dengan analisis SWOT untuk penyesuaian strategi. Dengan demikian, ketiga penelitian saling melengkapi dan menunjukkan fleksibilitas Balanced Scorecard dalam berbagai konteks pengelolaan institusi pendidikan maupun organisasi secara komprehensif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Balanced Scorecard (BSC) adalah instrumen manajemen strategis yang memiliki pengaruh dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas suatu lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya yaitu lembaga pendidikan Islam. Dengan menggunakan empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan ini BSC dapat menyesuaikan antara visi, misi, dan strategi lembaga dengan pengukuran kinerja yang terukur dan seimbang. Secara teoretis, penelitian yang dilakukan dapat memperkuat landasan konseptual manajemen berbasis kinerja, sedangkan secara praktis, menyajikan panduan implementatif untuk pimpinan lembaga pendidikan dalam mengambil keputusan dengan berbasis data. Akan tetapi, penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu belum adanya pengujian empiris dan ketergantungan pada sumber *open access*. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melakukan pengembangan model IBSC berbasis digital (Digital Balanced Scorecard) serta melakukan pengujian secara empiris di berbagai lembaga pendidikan Islam untuk dapat menambah validitas dan implementasi model secara lebih kontekstual.

REFERENSI

- Arifudin, O., Mayasari, A., & Ulfah. (2021). Implementasi Balanced Scorecard dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class. *Edumaspul :Jurnal Pendidikan*, 5(2), 767-775. <https://doi.org/https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i2.2333>
- Ashari, M. H., Rusmalinda, S., Ansori, K., Hartono, & Sumarno. (2025). *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja: Teori, Metode, dan Praktik*. (A. N. Azizah (ed.); Cetakan I). PT Nawala Gama Education.
- Astrina, F. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi , Komitmen Organisasi Dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 7(01), 61-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.36982/jiegm.v7i1.105>
- Bamatraf, L., & Prabowo, R. (2024). Pengukuran Kinerja Institusi dengan Pendekatan BSC (Balanced Scorecard) dan DEA (Data Envelope Analysis) Dalam Peningkatan Efisiensi

- Organisasi (Studi Kasus : Satuan Polisi Pamong Praja - Kabupaten Kampar , Provinsi Riau). *Jurnal Nusantara Of Engineering*, 7(2), 150-159. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/noe.v7i02.23000>
- Casta. (2024). *Teknik Analisis Manajemen Balances Scorecard, Evaluasi Krik, dan Analisis SWOT* (Cetakan I). Deeppublish Digital.
- Choirul, Amin, Su'ud, & Santoso. (2021). Balanced Scorecard Perspectives on School Performance at the Islamic Primary School Lentera Hati. *Anp Journal Of Social Science And Humanities*, 2(2), 136-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.53797/anp.jssh.v2i2.19.2021>
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. (Cetakan I). PT Remaja Rosdakarya.
- Haerani, R. (2021). Mengukur Tingkat Kinerja Tata Kelola Teknologi Informasi Di Perguruan Tinggi Menggunakan IT Balanced Scorecard. *Jurnal Sistem Informasi*, 4, 25-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/jsii.v4i0.373>
- Herlinudinhaji, D. (2021). Pengukuran Kinerja Layanan Akademik Dengan Maturity Level Dan Analisis It Balanced Scorecard Berdasarkan Perspektif Orientasi Pengguna. *Jurnal Teknik Informatika ATMK Antar Bangsa*, 7(2), 57-62. <https://doi.org/https://doi.org/10.51998/jti.v7i2.428>
- Imamunandar. (2025). Literature Review: Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 2(2), 1961-1971. <https://doi.org/https://doi.org/10.70248/jmie.v2i2.1936>
- Imawanty, & Hidayat, R. (2023). Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Strategi : Studi Kasus Implementasi BSC Pada Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(4), 370-380. <https://doi.org/https://doi.org/10.572349/neraca.v1i4.342>
- Kaplan, & Norton. (1999). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Cetakan I). Harvard Business Press.
- Khotimah, K., Karnati, N., & Sutjipto. (2022). Good Governance in Education Department Indonesia: Balanced Scorecard Framework. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(5), 13-22. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.47814/ijssrr.v5i5.269>
Abstract
- Kresnawaty, A., Sunarsah, E., Budiman, I., & Sriyanti, I. (2025). Penerapan Balanced Scorecard dalam Evaluasi Kinerja Sekolah Menengah : Kajian Kualitatif di SMAN 1 Parungkuda. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(3), 21-26. <https://doi.org/10.59818/jpi.v5i3.1633>
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. STIE YKPN.
- Malut, M. G., Baso, S. P., & Timuneno, A. Y. W. (2025). Integrasi Transformasi Digital melalui Balanced Scorecard pada PT . Bank NTT Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bank NTT. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen (JAKMAN)*, 6(4), 963-975. <https://doi.org/https://doi.org/10.35912/jakman.v6i4.4335>
- Maryani, A., & Yulianti, N. W. (2023). Penerapan Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Islam. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 6(95), 267-278. <https://doi.org/doi.org/10.33795/jraam.v6i3.001>
- Muhtar, Z., Y, M. S., Wahyudin, Wasliman, I., & Sauri, S. (2022). Implementation of the Balanced Scorecard as a Strategy in Improving the Quality of Education. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 7(2), 422-431. <https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmksp.v7i2.7573>
- Murdiani, S., & Sa'diyah, M. (2022). Pengukuran Kinerja Manajemen Pendidikan dan

- Implementasinya Menggunakan Balance Score Cards. *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.17467/jdi.v4i1.564>
- Na'im, Z., Taufiqurrahman, M., Nurmalina, & Fradito, A. K. A. (2022). *Tantangan dan Peluang Pengelolaan Lembaga Pendidikan di Era Industri 4.0* (R. Aminah (ed.); Cetakan I). Insan Cendekia Mandiri.
- Nababan, R. R., Syahidah, S., Sudrajat, S. R. S., & BR, A. D. M. (2025). Peran Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi di Sektor Publik : Studi Literatur. *Studi Ekonomi Dan Kebijakan Publik (SEKP)*, 4(1), 27-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.35912/sekp.v4i1.3345>
- Permatasari, S. H., Roesminingsih, E., & Riyanto, Y. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Sma Kr. Iph 2 Surabaya. *Idaktis: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan*, 23(1), 30-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.30651/didaktis.v23i1.12446>
- Purwati, A. E. (2024). Model Evaluasi Kinerja Manajemen Berbasis Balanced Scorecard dan Sistem Akuntansi di Era Industri 5.0. *Jurnal Ilmiah Komputersisasi Akuntansi*, 17(2), 518-527. <https://doi.org/https://doi.org/10.51903/kompak.v17i2.3128>
- Ramdani, A. D., Sopandi, I., Suharyanto, E., Yustian, R., Wasliman, I., Dianawati, E., & Paramansyah, A. (2023). Konsep Balance Scorecard Dalam Strategi Bisnis dan Pendidikan serta Deskripsi Implementasinya pada SMK Negeri 6 Garut Melalui Pendekatan Manejemen Berbasis Sekolah (MBS). *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(6), 2885-2895. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i6.2669>
- Rasyid, M. K., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2021). Penerapan Strategi Manajemen Pengetahuan untuk Meningkatkan Kinerja Institusi Pendidikan dalam Menghadapi Revolusi Industri 4 . 0. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 75-81. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jbm.v8i1.5292>
- Riatmaja, D. S., Jeprianto, & Buana, A. N. H. (2025). Implementation Of Balanced Scorecard Based Educational Management Evaluation Model. *Jurnal Ilmiah Edukatif*, 11(1), 213-223. <https://doi.org/https://doi.org/10.37567/jie.v11i1.3707>
- Rumadaul, I., Wali, R. R., Hodijah, S., & Utami, T. (2025). Penerapan Model Balanced Scorecard Di Lembaga Pendidikan Untuk Peningkatan Kinerja. *Al- Mumtaz: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 107-116. <https://doi.org/10.47945/Al-Mumtaz.v1i2.xx>
- Safrizal, Amrizal, Arief, S., Yandri, P., & Budiasih, Y. (2025). Integrasi Maqashid Syariah Dalam Strategi Manajemen Masjid Untuk Kemakmuran Dan Kesejahteraan Umat Studi Kasus Masjid Al- Amin Tanjung Buntung Batam. *Jurnal Sosial Dan Teknologi (SOSTECH)*, 5(9), 2852-2864. <https://doi.org/https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v5i9.32430>
- Saihu, & Islamy, A. (2021). Efektivitas Manajemen Pondok Pesantren Jam' Iyyah Islamiyyah Tangerang Selatan : Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal PENAMAS*, 34(1), 109-126. <https://doi.org/https://doi.org/10.31330/penamas.v34i1.424>
- Sari, A. D. I., Herman, T., Sopandi, W., & Jupri, A. (2023). A Systematic Literature Review (SLR): Implementasi Audiobook pada Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(2), 661-677. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5238>
- Setiawan, H., Hidayat, R., & Taufik. (2024). Analisis Perbandingan Model - Model Strategik Pada Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(1), 446-455. <https://doi.org/https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i1.14853>
- Sobari, & Rifai, M. (2023). Implementasi Balanced Scorecard untuk Pengukuran dan Peningkatan Kinerja dalam Organisasi Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 28545-28553.

- Supendi, P. (2020). Balanced Scorecard Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Islamic Education Manajemen*, 1(1), 30–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.15575/isema.v1i1.4983>
- Supriyadi. (2023). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Organisasi: Implementasi Pada Pendidikan Anak Usia Dini* (A. N. Amalia, S. Wahyuningsih, & M. Nasarudin (eds.); Cetakan I). PT Nasya Expanding Management.
- Suryana, T., Husna, N., Wasliman, I., Dianawati, E., & Paramansyah, A. (2023). Kasus Penerapan Konsep Balance Score-Card (BSC) pada SMK Negeri : Studi Kasus pada SMK Negeri 2 Amuntai Kalimantan Selatan. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(6), 2785–2795. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i6.2596>
- Tejawiani, I., Wan Faizal, W. I., Wardani, D., Ekawati, D., & Sakuroh, L. (2024). Global Trends In Balanced Scorecard Adoption Within The Educational Sector: A Bibliometric Analysis. *Internasional Journal Of Teaching and Learning*, 2(7).
- Wasliman, I., Sauri, S., Putri, A., & Pandiangan, B. (2023). Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Sistem Manajemen Strategis Di STAI Sangatta Kutai Timur. *AL-AFKAR : Journal for Islamic Studies Analisis*, 6(2), 281–290. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v6i2.668>
- Wulangsih, D. F., Salma, S. M., Azmi, L., & Wulansari, A. (2024). Systematic Literature Review (Slr): Pengukuran Kinerja Pada Sektor Pendidikan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jatilima: Jurnal Multimedia Dan Teknologi Informasi*, 6(2), 87–101. <https://doi.org/doi.org/10.54209/jatilima.v6i02.435>
- Yulisma, L., Setiadi, T., Murtado, D., & Wasliman, I. (2023). Penerapan Balance Score Card Pada Perguruan Tinggi: Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen Dan Kembalian Pendidikan (Studi Kasus Di Universitas Galuh). *Jurnal Edukasi*, 11(2), 123–130. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/je.v11i2.11099>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA