

BALANCED SCORECARD PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Pepen Supendi

UIN Sunan Gunung Djati Bandung Jl. A.H. Nasution No. 105 Cibiru Bandung
40614

Email: supendi_p84@yahoo.com

Abstrak

Balanced Scorecard adalah metoda yang dikembangkan Robert S. Kaplan dan David P. Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka merealisasikan tujuan organisasi tersebut. Balanced Scorecard semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. Balanced Scorecard bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. Balanced Scorecard juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi. Penilaian kinerja dengan Balance Scorecard diterjemahkan dalam empat perspektif yaitu: (1) perspektif finansial, (2) perspektif konsumen, (3) perspektif bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Bagaimana Balanced Scorecard diterapkan di lembaga pendidikan Islam merupakan tujuan dari penulisan ini.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Pendidikan, dan Islam*

Abstract

Balanced Scorecard is a method developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton to measure any activity undertaken by an organization in order to realize these goals. Balanced Scorecard was originally a separate activity associated with targeting, but then integrated with strategic management system. Balanced Scorecard developed even further as a means to communicate from various units within an organization. Balanced Scorecard is also developed as a tool for organizations to focus on strategy. Rate the performance of the Balanced Scorecard translates into four perspectives: (1) financial perspective, (2) consumer perspective, (3) internal business perspective, (4) learning and growth perspective. How Balanced Scorecard applied in Islamic educational institutions is the purpose of this paper.

Keywords: *Balanced Scorecard, Education, and Islam*

Pendahuluan

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi lembaga pendidikan Islam. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada lembaga pendidikan Islam, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Gatot Widayanto, 1993: No. 12). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu (Efarim Ferdinan Giri, 1998: 35-46). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. (Ihyaul Ulum, 2009: 43).

Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan.

Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer pendidikan lebih banyak memperbaiki kinerja lembaga pendidikan Islam jangka pendek (Atik Sulastri, 2001: 48). Adapun kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangibile asset*) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) lembaga pendidikan Islam (Budi W Soetjipto, 1997: 6).

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja nonkeuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non-keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian tenaga pendidik termasuk tingkat perputaran tenaga pendidik, citra lembaga pendidikan Islam di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama kegiatan, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Sony Yuwono, 2003: 65).

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu system pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*, Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Kaplan dan Norton (1993: 33) menyatakan bahwa: "*Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company's strategic objectives into a coherent set of performance measures*".

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja

keuangan saja, tetapi juga kinerja nonkeuangan. Aspek non-keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek nonkeuangan, sehingga apabila lembaga pendidikan Islam akan melakukan pelipatganda-an kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja nonkeuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996: 56). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut: (1) perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan: untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi? (2) perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan? (3) perspektif proses bisnis internal, untuk menjawab pertanyaan: untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan? dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?.

Pada dasarnya, pengembangan *balanced scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *balanced scorecard* pada sektor lembaga pendidikan Islam dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan, sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*).

Terdapat beberapa faktor mendesak bagi penerapan *balanced scorecard* dalam dunia pendidikan. Diantaranya lingkungan pendidikan yang semakin kompetitif, manajemen pendidikan yang kurang adaptif terhadap tantangan kemajuan, yang seharusnya disikapi dengan kejujuran dan transparansi, malah perselingkuhan dalam sistem pengujian dan nilai untuk kepentingan jangka pendek, kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tidak sejalan dengan manajemen pendidikan yang berorientasi pada kemajuan yang berkelanjutan.

Studi *balanced scorecard* bagi pegiat manajemen pendidikan sangat penting mengingat realitas mutu kepemimpinan pendidikan di Indonesia yang terpenjara oleh hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, kurang kesadaran para manajer pendidikan akan fungsi pendidikan sebagai pendongkrak utama peningkatan mutu manusia Indonesia. Beberapa indikator dapat dilihat pada klaim kekuasaan pembentukan watak melalau dunia politik dan ekonomi. *Kedua*, kurang kesadaran akan fungsi pendidikan sebagai penciptaan keunggulan SDM yang berkesinambungan. Kasus-kasus jual beli Ijazah, NEM, jual beli kunci jawaban SD/MI, SMP/MTs. di beberapa daerah, dan berujung pada harga bangku untuk siswa baru SMA *cluster* satu, diantara indikator-indikator kelemahan di atas.

Ketiga, kurang kesadaran para manajer pendidikan akan pentingnya posisi kepala sekolah/madrasah, guru, tata usaha sebagai personil yang menghasilkan kekuatan luar biasa lembaga pendidikan Islam dalam

memenangkan peluang dalam dunia kerja. Keempat, kurang keberanian para manajer pendidikan menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat untuk membangun lembaga pendidikan yang terus menerus berkualifikasi tinggi dalam hal mutu kerjanya.

Berdasarkan kerangka dasar di atas, maka penulis akan membahas elemen-elemen *balanced scorecard* untuk mengukur berbagai aspek baik aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi lembaga pendidikan Islam dan nantinya setelah aspek-aspek nonfinansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di lembaga pendidikan Islam menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk membahas mengenai “implementasi *balanced scorecard* pendidikan Islam sebagai salah satu tolok ukur dalam pengukuran kinerja di lembaga pendidikan Islam. Tulisan ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *content analysis*. Sumber datanya dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam tulisan ini studi kepustakaan dan hasil mini riset terhadap lembaga pendidikan Islam. Pada akhirnya dalam proses analisis data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu tahap reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Pembahasan

1. Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1990an, Nolan Norton Institute, yang dipimpin oleh David P Norton mensponsori studi tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Sony Yuwono, 2003: 55). Pada tahun 1996 Norton dan Kaplan menerbitkan buku *The Balanced Scorecard—Translating Strategy Into Action*, berdasarkan pengalaman mereka dalam menerapkan BSC pada banyak perusahaan di Amerika. Buku tersebut semakin mempopulerkan BSC, sampai ke negara-negara di Eropa, Australia dan Asia. Belum lama ini mereka menerbitkan buku *The Strategy Focused Organisation—How BSC Companies Thrive in the New Business Environment* (2001). Para penemu dan rekan-rekannya membangun sebuah lembaga *Balanced Scorecard Collaboration* untuk mempopulerkan penggunaan BSC pada berbagai institusi di berbagai negara. Secara teratur Norton dan Kaplan menyelenggarakan konferensi di berbagai negara untuk memperkenalkan dan membahas konsep-konsep terbaru mereka. Disayangkan Indonesia sampai saat ini belum mampu menghadirkan pencetus ide BSC ini, namun kursus-kursus dan buku-buku mengenai BSC sudah ada, walau masih bersifat terbatas.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu: (1) *scorecard*, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. (2) *balanced*, yaitu menunjukkan bahwa

kinerja personel diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern. Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non-keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh pegawai tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non-keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh pegawai baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non-finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat organisasi. *Balanced Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata. *Balanced Scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara: (1) menjelaskan visi, misi, dan strategi organisasi, (2) menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi, misi, dan strategi tersebut, (3) mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya, dan (4) meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan.

Selanjutnya dalam menerapkan BSC, Robert S. Kaplan dan David P Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

- 1) Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami;
- 2) Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan;
- 3) Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis;
- 4) Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi, dan;
- 5) Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Menggunakan Strategi *Balanced Scorecard*

Di dalam masyarakat modern, cara pandang terhadap lembaga pendidikan Islam terjadi perubahan, dari pandangan tradisional berubah pada cara pandang modern. Masyarakat modern menuntut lembaga pendidikan Islam untuk melayani jasa pendidikan yang diharapkan dengan kualitas alumni lembaga pendidikan Islam yang adaptif dan dibutuhkan oleh perkembangan zaman. Maka dari itu lembaga pendidikan Islam dalam budaya modern harus mengalami perubahan dan pengembangan baik dari sisi sistem maupun pelayanan pendidikannya. Jika lembaga pendidikan Islam tidak mampu beradaptif dengan budaya modern maka akan tergerus kalah dan mati karena tidak dihargai oleh konsumen pendidikannya.

Perspektif lembaga pendidikan Islam mempunyai keunggulan dan daya tawar sendiri dalam peradaban modern, berbagai alasan masyarakat memandang lembaga pendidikan Islam mempunyai nilai unggul dibandingkan dengan lembaga diluar lembaga pendidikan Islam, hal ini terbukti lembaga pendidikan Islam masih eksis dan bertambah secara kuantitasnya. Penambahan kuantitas lembaga pendidikan Islam tentunya menjadi persaingan diantara lembaga tersebut, maka dari itu lembaga pendidikan Islam akan eksis jika lembaga pendidikan Islam mampu menegedepankan kualitas dan terpenuhinya harapan pengguna lembaga pendidikan Islam dituntut menghasilkan *output* dengan lebih efisien, efektif, memenuhi kebutuhan jaman serta kemampuan daya beli masyarakat pendidikan Islam.

Pengembangan pendidikan merupakan suatu yang *intangibile* dan tidak statis, sukar untuk diukur, tetapi pendidikan dapat diukur dari berbagai segi, pengembangan pendidikan dapat dilihat dari segi ekonomi, dari segi sosial politis, sosial budaya, dari perspektif pendidikan itu sendiri. Jadi, lembaga pendidikan Islam bukan suatu hal yang statis tetapi merupakan suatu yang dinamis yang memerlukan pengembangan dan peningkatan berdasarkan kajian-kajian keilmuan yang mempengaruhinya.

Dalam rangka pengembangan lembaga pendidikan Islam, seluruh sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam dituntut untuk membangun keunggulan kompetitif dan memutakhirkan peta perjalanan (*roadmap*) organisasi secara berkelanjutan, menempuh langkah-langkah strategik dan mengerahkan serta memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh sumber daya manusia internal dalam mewujudkan masa depan lembaga pendidikan Islam. Dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam dibutuhkan suatu strategi yang tepat, strategi merupakan alat untuk pencapaian tujuan pengembangan lembaga pendidikan Islam, sebagaimana fungsi dari strategi dapat dilihat dari definisinya, yaitu: strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Menurut David strategi bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan mutu, penetrasi masyarakat pendidikan (pasar), rasionalisasi sumber daya manusia, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.

Pengertian lain, Glueck dan Jauch memberi arti strategi sebagai rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis lembaga dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari lembaga dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Sony Yuwono, 2003:78). Kecenderungan umum strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam saat ini hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depan organisasi, sehingga menjadi tidak koheren antara visi; misi; tujuan; rencana jangka panjang; rencana jangka pendek; serta implementasinya (Sony Yuwono, 2003:78). Selain pengembangan ini hanya mengikut sertakan sebagian kecil sumber daya manusia untuk membangun masa depan lembaga pendidikan Islam. Penerapan strategi pengembangan yang demikian di banyak organisasi mengalami kegagalan.

Strategi pengembangan tetap diperlukan karena lembaga pendidikan Islam dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur, sehingga

memerlukan peta perjalanan menghadapi masa depan yang tidak pasti, memerlukan langkah-langkah strategis, dan perlu mengarahkan kemampuan dan komitmen SDM untuk mewujudkan tujuan lembaga pendidikan Islam. Model strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam yang ditawarkan untuk memecahkan permasalahan di atas, penulis menawarkan model strategi *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton.

Peran *Balanced Scorecard* dalam strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah: memperluas perspektif dalam setiap tahap rumusannya, membuat fokus pengembangan menjadi seimbang, mengaitkan berbagai sasaran secara koheren, dan mengukur kinerja. Kelebihan strategi pengembangan berbasis *Balanced Scorecard* jika diterapkannya pada lembaga pendidikan Islam dibandingkan konsep strategi yang lain adalah bahwa ia menunjukkan indikator *outcome* dan *output* pendidikan yang jelas, indikator internal dan eksternal, indikator keuangan dan nonkeuangan, dan indikator sebab dan akibat. *Balanced Scorecard* adalah alat yang menyediakan pengukuran secara komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya.

Balanced Scorecard merupakan manajemen strategi kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. *Balanced Scorecard* metoda yang dikembangkan Kaplan dan Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka merealisasikan tujuan organisasi tersebut. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi. *Balanced Scorecard* solusi yang mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar individu, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya lembaga pendidikan Islam. Potensi untuk mengubah pelayanan pembelajaran, karena dengan *Balanced Scorecard* lembaga pendidikan Islam lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi obyektif, terjadwal.

Dalam perkembangannya, saat ini *Balanced Scorecard* sudah lebih jauh lagi aplikasinya yang tadinya di disain hanya untuk kepentingan pengukuran kinerja saja, kini juga dapat digunakan sebagai suatu strategi pengembangan lembaga, khususnya berkaitan dengan pengembangan pendidikan Islam. Penerapan strategi BSC pada pengembangan lembaga pendidikan Islam bertujuan memperbaiki sistem konvensional pengendalian dengan memperkenalkan fakta yang lebih kualitatif dan non-finansial.

Penggunaan *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk *Strategic Management* yang desainnya disesuaikan sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan Islam dan tidak untuk diterapkan pada setiap lembaga yang setingkat. Meskipun demikian setiap perspektif yang ada harus menunjukkan *cause-effect relationship* sehingga masing-masing dapat dihubungkan dengan visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai. *Cause-effect relationship* tersebut menghubungkan kesiapan lembaga pendidikan Islam dengan proses internal

lembaga pendidikan Islam dalam transformasi layanan serta kemampuannya dalam menciptakan *customer value* serta tujuan finansialnya (Kaplan, 1996: 43). *Balanced Scorecard* berkembang dari kerangka berfikir tentang pengukuran kinerja dan berlanjut menjadi sebuah sistem perencanaan dan manajemen strategis. Dengan konsep *Balanced Scorecard* ini diharapkan akan mampu mengubah perencanaan organisasi yang menarik dari dokumen yang pasif, menjadi sebuah orkestra organisasi yang dinamis dan penuh energi.

3. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard tidak hanya menyediakan kerangka kerja untuk *performance* lembaga pendidikan Islam, namun juga membantu perencana mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur. Kaplan dan Norton memperkenalkan empat perspektif yang berada dari suatu aktivitas lembaga yang dapat dievaluasi, diantaranya:

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial. Kinerja lembaga pendidikan Islam dinilai dari sisi *financial* oleh stakeholdernya yang secara umum terdiri dari dua hal yaitu maksimalisasi penerimaan dan efisiensi pengeluaran.



Gambar 3.1. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Selanjutnya Kaplan (1996) menjelaskan bahwa ada tiga tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu organisasi atau lembaga pendidikan Islam, yaitu: pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*) (Kaplan, 1996: 43).

a) *Growth* (Berkembang). Pada tahap ini lembaga pendidikan Islam memiliki tingkat pertumbuhan atau memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer pendidikan harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas pendidikan, menambah kemampuan operasional,

mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pengguna pendidikan. Dalam tahap ini lembaga pendidikan Islam beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah, oleh sebab itu lebih ditekankan pada perwujudan visi yang maksimal dan mencari pengguna pendidikan baru.

- b) *Sustain Stage* (Bertahan). Dalam tahap ini lembaga pendidikan Islam berusaha mempertahankan pengguna pendidikan yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini lembaga pendidikan Islam tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Pengukuran pada tahap ini bisa diukur dengan *return on investment, economic value added*.
- c) *Harvest* (Panen). Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana organisasi melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Lembaga pendidikan Islam tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke organisasi. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi.
- b. Perspektif Pengguna (*Customer Perspective*). Dewasa ini fokus strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam lebih diarahkan pada pelanggan (*customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan masyarakat harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan Islam, kinerja sekolah/madrasah minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh masyarakat. Kenyataan dilapangan lembaga pendidikan Islam mempunyai dilematis diataranya mutu pendidikan yang kurang, menyebabkan masyarakat akan pindah ke lembaga lain, mutu lembaga pendidikan Islam yang tinggi akan menyebabkan lembaga pendidikan Islam akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan keuangan standar. Perimbangan terhadap mutu dan biaya menjadi perhitungan pokok, sehingga harus ada kesesuaian mendapatkan laba maksimum lembaga pendidikan Islam harus mampu mempersepsikan kualitas kompetensi yang diinginkan pelanggan.

Kaplan menjelaskan bahwa dari sisi organisasi kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.



Sumber: (Kaplan, 1996: 23)

Gambar 3.2 Sirkulasi Perspektif Pelanggan Pendidikan

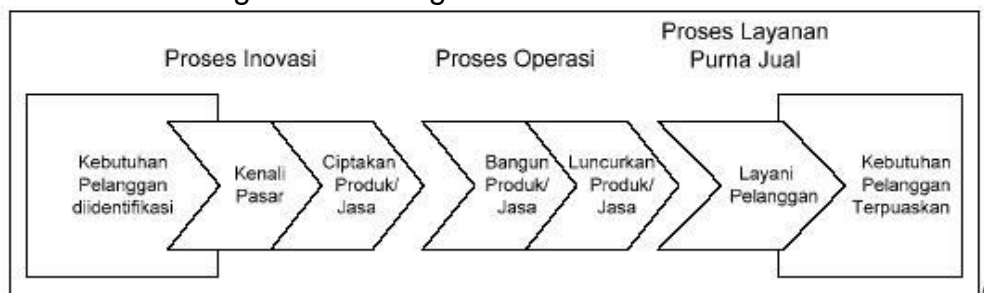
Keterangan:

- a. *Market Share*; Pengukuran ini mencerminkan segmen masyarakat yang dikuasai lembaga pendidikan Islam atas keseluruhan jumlah pengguna pendidikan.
- b. *Customer Retention*: Mengukur tingkat lembaga pendidikan Islam dapat mempertahankan hubungan dengan pengguna pendidikan.
- c. *Customer Acquisition*: pengukuran unit kegiatan lembaga pendidikan Islam mampu menarik pelanggan baru atau membuat keunggulan baru.
- d. *Customer Satisfaction*: Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- e. *Customer Profitability*: Mengukur keuntungan dari seorang pelanggan, organisasi lain atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*).

Dalam perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*, kepala lembaga pendidikan Islam mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi internal lembaga pendidikan Islam. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

a) Proses Inovasi.

Pada proses inovasi, organisasi mengidentifikasi kebutuhan pengguna pendidikan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pengguna pendidikan. Kaplan menggambarkan proses inovasi dilakukan dalam organisasi sebagai berikut:



Sumber: (Kaplan, 1996: 23)

Gambar 3.3. Proses Inovasi Lembaga Pendidikan Islam

- b) Tolok ukur yang dipakai dalam menentukan kinerja proses inovasi diantaranya;
 - 1) Perbandingan output dalam pencapaian kompetensi dengan lembaga pesaing.
 - 2) Lamanya waktu yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai kompetensi baru.
 - 3) Besarnya biaya pendidikan yang diperlukan dibandingkan dengan lembaga pesaing dan rencana strategik organisasi.
 - 4) Frekuensi modifikasi atas kegiatan pendidikan yang dikembangkan secara relative dibandingkan dengan pesaing dan rencana strategik organisasi.
- c) Proses Operasional. Mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses pendidikan serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi, meningkatkan kualitas proses, memperpendek waktu siklus.
- d) Proses Pelayanan. Berkaitan dengan peningkatan pelayanan kepada pengguna pendidikan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning dan Growth Perspective*)

Di sisi lain *Balanced Scorecard* meletakkan titik ungkit (*leverage*) pada perspektif yang paling dasar, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan. Sebagai salah satu contoh, sasaran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah meningkatnya kapabilitas personel lembaga pendidikan Islam dan meningkatnya komitmen personel lembaga pendidikan Islam. Dua sasaran tersebut ditujukan untuk mencapai sasaran strategik perspektif proses yaitu meningkatnya kualitas proses layanan kepada konsumen, meningkatnya kecepatan proses layanan dan terintegrasikannya proses layanan. Sasaran strategik pada perspektif proses tersebut ditujukan untuk mencapai sasaran strategik perspektif pelanggan pendidikan yaitu meningkatnya kualitas hubungan dengan pelanggan pendidikan, meningkatnya kualitas jasa, dan meningkatnya citra organisasi yang ketiganya akan menghasilkan pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya pada perspektif keuangan.

Hasil akhirnya adalah tercapainya *sustainable outstanding financial return*. Konsekuensi dari sifat hubungan sebab-akibat di atas maka penting sekali bagi organisasi untuk menjaga keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik. Konsep ini yang kemudian diadaptasi dalam bentuk kepastian adanya benang merah antara aktivitas unit kerja dengan visi, misi, tujuan institusi.

Dimensi ini sejatinya hendak berfokus pada pengembangan kapabilitas SDM, potensi kepemimpinan dan kekuatan kultur organisasi untuk terus dimekarkan ke titik yang optimal. Dengan kata lain, dimensi ini hendak meletakkan sebuah pondasi yang kokoh agar lembaga pendidikan Islam terus bisa mengibarkan keunggulannya. Contoh KPI (*key performance indicators*)

yang lazim digunakan untuk mengukur kinerja pada dimensi ini antara lain adalah: tingkat kepuasan personal (*employee satisfaction index*), level kompetensi rata-rata personal, indeks kultur organisasi (*organizational culture index*), ataupun jumlah jam pelatihan dan pengembangan kompetensi (Kaplan, 1996: 23).

Pengembangan dan formulasi dari empat perspektif BSC di atas, diintegrasikan dalam perumusan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam. Dalam strategi *Balanced Scorecard* digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Tahapan penyusunan rencana pada dasarnya meliputi enam kegiatan berikut: perumusan strategi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi dan pemantauan (Kaplan, 1996: 118). Dalam kepentingannya dengan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam direduksi menjadi empat rumusan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam, empat rumusan ini diadatif dari strategi *Balanced Scorecard*, adapun susunan rumusan tersebut dapat dijelaskan sebagai pada sub bahasan selanjutnya.

4. Perumusan Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

a. Perumusan Visi, Misi dan Tujuan Lembaga Pendidikan Islam

Dalam kepentingannya dengan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam direduksi menjadi empat rumusan strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam, empat rumusan ini diadatif dari strategi *Balance Scorecard*, adapun susunan rumusan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Perumusan Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan Islam

Dalam strategi *Balanced Scorecard* tahapan ini sering disebut juga penentuan jati diri. Dalam perumusan visi, misi, dan tujuan pendidikan lembaga pendidikan Islam, strategi yang dilakukan secara bertahap, yaitu: analisis eksternal dan internal, keyakinan dasar, nilai dasar, dan perumusan strategi itu sendiri.

- a) Perumusan Visi. Visi menggambarkan akan menjadi apa suatu lembaga pendidikan Islam di masa depan. Ia bersifat sederhana, menumbuhkan rasa wajib, memberikan tantangan, praktis dan realistis, dan ditulis dalam satu kalimat pendek. Contoh visi adalah: "*Unggul, Kompetitif, dan Berakhlak Mulia*". Selanjutnya penetapan visi perlu dipertimbangkan dalam berbagai perspektif. Dalam perspektif finansial, perspektif pelanggan. Dalam perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- b) Perumusan Misi. Misi menjelaskan lingkup, maksud atau batas kegiatan lembaga pendidikan Islam, yaitu kebutuhan pengguna pendidikan apa yang akan dipenuhi oleh lembaga pendidikan Islam, siapa dan di mana; serta *output* inti, kompetensi inti (*core competency*), teknik inti. Misi ditulis sederhana, ringkas, terfokus, unsur-unsur misi meliputi: *output* inti, transformasi inti, dan teknologi inti, yang dimaksud dengan *output* inti adalah kemampuan yang dipersepsi bernilai tinggi oleh pengguna pendidikan dan menghasilkan daya guna tinggi dimasyarakat. Kompetensi inti adalah kemampuan kunci yang dimiliki organisasi dalam menghasilkan *output* inti. Sedang teknologi inti adalah kemampuan

sumberdaya manusia (*know how*), perangkat keras dan perangkat lunak yang menjadi basis kompetensi inti.

- c) Tujuan Pendidikan Islam. Tujuan adalah pernyataan tentang apa yang akan diwujudkan sebagai penjabaran visi dan misi lembaga pendidikan Islam. Tujuan dijabarkan dalam empat perspektif pula: Apa tujuan yang berkaitan dengan perspektif pelanggan?. perspektif finansial?. Apa proses bisnis internal yang akan mendukung pencapaian tujuan pelanggan dan finansial?. Apa tujuan pembelajaran dan pertumbuhan?.

Penyusunan tujuan lembaga pendidikan Islam dibuat dalam beberapa tingkatan: tingkat lembaga pendidikan Islam, tingkat unit kegiatan, dan tingkat fungsional. Strategi penetapan tujuan yang baik umumnya mengikuti kriteria sebagai berikut: konsisten secara intern, realistik, berfokus pada pencarian peluang dan penyelesaian akar masalah, meningkatkan pelanggan pendidikan, menonjolkan keunggulan kompetitif, fleksibel, mudah dilaksanakan dalam lembaga pendidikan Islam, dan tanggap terhadap lingkungan eksternal (Kaplan, 1996: 121-124).

b. Program Pendidikan Islam

Proses penyusunan program pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah: menjabarkan sasaran, target, inisiatif, dan penyusunan anggaran menjadi program yang akan dilaksanakan dalam proses pendidikan, memperkirakan investasi yang diperlukan untuk setiap program, menghitung perkiraan penerimaan yang dapat diperoleh dan menghitung perkiraan hasil yang akan diperoleh. Dalam merancang program pendidikan ada tiga perhatian atau indikasi yang ada dalam program pendidikan, yaitu; penentuan sasaran, target dan inisiatif. Ketiga pertimbangan tersebut menjadi penentu penetapan program lembaga pendidikan Islam.

- a) Dalam program lembaga pendidikan Islam ditentukan sasaran yang akan dicapai, istilah sasaran adalah kondisi masa akan datang yang dituju. Sasaran bersifat komprehensif, sesuai dengan tujuan dan strategi, merumuskan sasaran secara koheren, seimbang dan saling mendukung.
- b) Target berfungsi memberikan usaha tambahan tetapi tidak bersifat melemahkan semangat, berjangka waktu dua sampai lima tahun agar memberikan banyak waktu untuk melakukan terobosan, membatasi banyak target, berfokus pada terobosan dalam satu atau dua area kunci, tergantung pada nilai, kesenjangan, ketepatan waktu, hasrat/keinginan, keterampilan. Target dapat ditentukan dengan menggunakan hasil *benchmarking*.
- c) Inisiatif adalah langkah-langkah jangka panjang untuk mencapai tujuan. Inisiatif tidak harus spesifik pada satu bagian, tetapi dapat bersifat lintas fungsi/bagian, mengidentifikasi hal-hal penting yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam agar mencapai tujuan, harus jelas agar manajer pendidikan dan bawahan dapat menentukan rencana yang diperlukan, dan memperkirakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pencapaian strategi secara keseluruhan.

Penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan kegiatan tahun berikutnya dan sumber daya yang diperlukan. Anggaran disusun berdasarkan inisiatif yang telah dirumuskan. Anggaran yang baik adalah: merupakan rencana tindakan terperinci, merupakan rencana satu-dua tahunan, menguraikan biaya yang diperlukan, mengidentifikasi pencapaian terpenting

kegiatan, menyebutkan siapa yang akan bertanggung jawab, sebagai referensi menyusun rencana kinerja individual, ditulis secara singkat namun lengkap, alat untuk memantau kinerja dan diperbarui apabila terjadi perubahan (Kaplan, 1996: 127-205).

c. Proses Pendidikan Islam

Secara umum, istilah proses dapat diartikan sebagai rentetan perubahan yang terjadi dalam perkembangan sesuatu. Adapun maksud kata proses dalam pendidikan adalah tahapan-tahapan perubahan yang dialami seseorang, baik yang bersifat jasmani maupun yang bersifat ruhaniah. Proses dalam hal ini juga berarti tahapan perubahan tingkah laku seseorang, baik yang terbuka maupun yang tertutup pada manusia, baik selaku individu maupun kelompok, dalam hubungannya dengan lingkungan. Lingkungan dalam hal ini meliputi semua orang, barang, keadaan, dan kejadian yang ada di sekitar manusia.

Proses adalah kata yang berasal dari bahasa Latin, yaitu *processus* yang berarti *berjalan ke depan*. Kata ini mempunyai konotasi urutan langkah atau kemajuan yang mengarah pada suatu sasaran atau tujuan (Syah, 2010: 110). Proses pendidikan merupakan kegiatan mobilisasi segenap komponen pendidikan oleh pendidik terarah kepada pencapaian tujuan pendidikan, proses pendidikan sangat menentukan kualitas hasil kualitas, hasil pencapaian tujuan pendidikan (Umar Tirtaraharja, 2005: 40). Menurut Chaplin proses adalah perubahan suatu objek atau organisasi khususnya suatu perubahan tingkah laku atau perubahan psikologis. Sedangkan proses dalam pendidikan mengandung arti segala langkah-langkah mengembangkan dan menggambarkan skema penentu kegiatan untuk mencapai suatu institusi pendidikan.

Pada dasarnya proses pendidikan adalah proses transformasi atau perubahan kualitas tingkah laku individu yang menjadi peserta didik. Perubahan tingkah laku yang diharapkan bukanlah sekedar perubahan dalam penambahan jenis tingkah lakunya, melainkan perubahan struktural yang berkenaan dengan perubahan dalam pola tingkah laku atau pola kepribadian yang semakin sempurna (Sagala, 2010: 20). Transformasi pendidikan tidak dimaksudkan agar seseorang makin banyak dapat mengerjakan ini dan itu, akan tetapi orang itu semakin mempunyai kemampuan meningkatkan taraf hidupnya lahir dan batin dalam pranannya sebagai pribadi, warga masyarakat, dan hamba Tuhan Yang Maha Esa.

Dengan demikian, proses pendidikan merupakan upaya dalam pencapaian tujuan dan proses pendidikan mempunyai dua arah tujuan, yaitu: *Pertama*, bersifat menjaga kelangsungan hidup (*maintenance synergy*). *Kedua*, menghasilkan sesuatu (*effective synergy*). Senada dengan pendapat Umar Tirtaraharja (2005: 40) bahwa proses pendidikan merupakan kegiatan mobilisasi segenap komponen pendidikan terarah kepada pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, proses pendidikan sangat menentukan kualitas hasil pencapaian tujuan pendidikan.

d. Tolak Ukur Keberhasilan Program Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Tolok ukur adalah alat untuk mengukur kemajuan program. Tolok ukur terdiri dari dua jenis: tolok ukur hasil (*lag indicator*) dan tolok ukur pemacu kinerja (*lead indicator*). Keduanya merupakan *key performance indicators*.

Indikator kinerja kunci harus merupakan faktor-faktor yang bisa diukur, masuk secara logis dalam area hasil kunci tertentu yang terprogram secara jelas, mengidentifikasi apa yang akan diukur, bukan berapa banyak atau ke arah mana, merupakan faktor-faktor yang dapat ditelusuri asalnya (*tracked*) secara terus-menerus sampai tingkat yang memungkinkan.

Tahap ini terjadi pemantauan dan pengendalian proses pendidikan. Membandingkan proses lembaga pendidikan Islam dengan program lembaga pendidikan Islam. Berbagai kemungkinan hasil adalah berhasil, gagal, dan variasi diantara keduanya. Prinsip umum dalam pemantauan adalah mengukur kinerja, membandingkan kinerja, melakukan tinjauan ulang, memberi penghargaan dan mengidentifikasi hasil yang dicapai, mempelajari pengalaman, menyesuaikan dan menyegarkan strategi, dan melakukan perbaikan. Pemantauan harus diikuti dengan pengendalian. Jenis-jenis pengendalian: pengendalian premis/asumsi dasar, pengendalian implementasi, pengawasan strategis, dan pengendalian berdasarkan sinyal-sinyal khusus.

5. Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu: ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001: 62), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam lembaga pendidikan Islam adalah "baik". Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Tabel 3.1. Rating Scale

Berikut tabel kriteria cara pengukuran keseimbangan:

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	Score
Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Biaya	Revenue Mix	1
	Perubahan Biaya	Penurunan Biaya	Cycle Effectiveness	1
Pelanggan	<i>Brand Equity: Meningkatnya</i>	<i>Customer Acquisition</i>	Bertambahnya	1

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	Score
	kualitas layanan customer		pelanggan baru	
		<i>Customer Retention</i>	<i>Depth of Relationship</i>	1
		<i>Customer Satisfaction</i>	Berkurangnya jumlah keluhan	1
Bisnis Internal	Peningkatan Kualitas proses layanan langganan	Jumlah penanganan keluhan	Semakin sedikitnya jumlah keluhan	1
		Peningkatan pendapatan		1
		<i>Respon Times</i>		1
Pembelajaran & Pertumbuhan	Meningkatnya komitmen pegawai/karyawan	Retensi Pegawai/karyawan	Berkurangnya jumlah pegawai/karyawan yang keluar	1
	Meningkatnya kapabilitas pegawai/karyawan	Pelatihan Pegawai/karyawan	Jumlah pegawai/karyawan yang mengikuti pelatihan	1
Total Skor				10

Tabel 3.2. Kriteria Keseimbangan

Simpulan

Balanced Scorecard adalah sebuah cara pandang baru bagaimana suatu lembaga pendidikan Islam akan dapat lebih baik lagi dikelola. *Balanced Scorecard* merupakan bagian dari sistem manajemen strategis, yang perlu dirumuskan oleh setiap lembaga pendidikan Islam, agar dapat mencapai visi dan misinya secara efektif. *Balanced Scorecard* memberikan prosedur bagaimana tujuan organisasi dirinci ke dalam sasaran-sasaran dalam berbagai perspektif secara lengkap, dengan ukuran-ukuran yang jelas. *Balanced Scorecard* merupakan mekanisme untuk membuat organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam, berfokus pada strategi, karena penerapan *Balanced Scorecard* memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi. *Balanced Scorecard* seyogyanya dikembangkan oleh setiap lembaga pendidikan Islam untuk mempertajam perannya dalam menjalankan fungsi-fungsi lembaga pendidikan Islam, sehingga membedakannya dengan organisasi lembaga pendidikan Islam lain. Tugas pengawasan oleh yang berwenang terhadap lembaga pendidikan Islam akan dipermudah jika instansi pemerintah memiliki strategi berbasis

Balanced Scorecard. Perumusan *Balanced Scorecard* bukan suatu pekerjaan sekali jadi, melainkan tugas yang terus menerus, dengan setiap saat ada proses penyempurnaan dan yang terpenting adalah ia dimanfaatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan Islam.

Daftar Pustaka

- Sulastri, Atik. 2001. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Sistem Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Islam*, Skripsi tidak dipublikasikan
- Soetjipto, Budi W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*, Usahawan No. 6
- Giri, Efarim, Ferdinan. 1998. *Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik*. Kajian Bisnis, Januari-April
- Widayanto, Gatot. *EVA/NITAMI: Suatu Terobosan dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan*". Usahawan, 1993 No.12
- Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*, Jakarta: Bumi Aksara
- Kaplan, Paris dan Robert S, Norton 1996. *The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press
- Sagala, Saeful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Yuwono, Sony. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Tirtaraharja, Umar. 2005. *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta