

## MANAJEMEN STRATEGIK BERBASIS *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Iim Wasliman<sup>1</sup>. *E-mail:* [iim\\_wasliman@yahoo.com](mailto:iim_wasliman@yahoo.com). Supyan Sauri<sup>2</sup>, *E-mail:* [uyunsupyan@uninus.ac.ad](mailto:uyunsupyan@uninus.ac.ad). Rembang Supu<sup>3</sup>, *E-Mail:* [arifrembangsupu52@gmail.com](mailto:arifrembangsupu52@gmail.com)

### *Abstract*

*This study describes the strategic management based on the Balanced Scorecard (BSC) at the Prima Swrga Batu Bara Education Foundation (YPPSB), a well-known school in the Metropolitan Forest Facilities, East Kutai Regency. The research method is descriptive qualitative with a case study approach with management staff at YPPSB. Data collection techniques using interviews, observation, and documentation. Data analysis was guided by an interactive analysis model, namely data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions. The results of the research are that the strategy map at YPPSB is built by 11 strategic goals with 34 key performance indicators (IKU) which are the result of translating the vision, mission and goals into four BSC perspectives. Management to change the perspective of seeing success*

*Keywords: Strategic Management and Balanced Scorecard*

### **Abstrak**

Penelitian ini mendeskripsikan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di Yayasan Pendidikan Prima Swrga Batu Bara (YPPSB) yang terkenal Sekolah di Hutan Fasilitas Metroplitan Kabupaten Kutai Timur. Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan informan jajaran manajemen di YPPSB. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data berpedoman pada model analisis interaktif yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian adalah strategi map di YPPSB dibangun oleh 11 sasaran strategik dengan 34 indikator kinerja utama (IKU) yang merupakan hasil dari penerjemahan visi, misi dan tujuan kedalam empat prespektif BSC, Adapun tantangan yang dihadapi dalam penerapan BSC adalah masih adanya hambatan komunikasi serta mempersiapkan jajaran manajemen untuk mengubah cara pandang dalam melihat keberhasilan.

Kata kunci: *Manajemen Strategik dan Balanced Scorecard*

---

<sup>1</sup> Guru Besar Pasca Sarjana Universitas Islam Nusantara Bandung

<sup>2</sup> Dosen Pasca Sarjana Universitas Islam Nusantara Bandung

<sup>3</sup> Mahasiswa S3 UNINUS Bandung

## PENDAHULUAN

Lahirnya Yayasan Pendidikan Prima Swarga Bara (YPPSB). Yang terkenal sekolah di Hutan dengan fasilitas Metropolitan. Memang cukup ironis karena beragam gagasan yang muncul justru bukan dari kalangan pendidikan, tetapi dari lingkup masyarakat pertambangan batu Bara PT KPC. (*Kaltim Prima Coal* yang merupakan Pertambangan batu Bara terbesar di Asia). Hal ini menunjukkan betapa pendidikan merupakan kebutuhan banyak orang, isu-isu tentang pendidikan tidak hanya merupakan kepedulian orang-orang yang sehari-harinya bergumul dengan dunia pendidikan melainkan kalangan yang lebih luas. Alasannya sederhana pendidikan menentukan pertarungan masa depan bangsa<sup>4</sup>.

Yayasan merupakan suatu badan hukum yang mempunyai tujuan pada bidang sosial dan kemanusiaan. Yayasan didirikan tidak dengan begitu saja, tentunya harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan oleh Undang-Undang. Di Indonesia telah ada Undang-Undang yang mengatur mengenai yayasan yaitu UU No 16 Tahun 2001 dan UU No 28 Tahun 2004.

Pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien merupakan impian seluruh anggota organisasi. Sama halnya dengan organisasi pada umumnya, dalam organisasi pendidikan pencapaian kinerja organisasi yang unggul dan efektif juga menjadi fokus bagi para pengelola pendidikan.

Lembaga pendidikan pada era saat ini menghadapi perkembangan dan tantangan globalisasi, kondisi tersebut berdampak tingginya tingkat kompetisi antar lembaga. Persaingan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat menuntut lembaga pendidikan berpikir kreatif, inovatif dan responsif dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Dengan demikian keunggulan kompetitif menjadi faktor penentu agar mampu bertahan, berperan, dan bersaing.

Setiap lembaga atau organisasi didirikan dengan suatu tujuan tertentu, karena itu setiap organisasi memiliki visi dan misi untuk menentukan arah perjalanannya. Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang akan dicapai di masa yang akan datang, karena itu organisasi membutuhkan alat komunikasi yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis

---

<sup>4</sup> <https://yppsb.id/sejarah-yppsb/>

tersebut kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *balanced scorecard*.<sup>5</sup>

*Balanced Scorecard* (BSC) menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>6</sup> *Balanced Scorecard* tidak hanya menjadi sekedar alat ukur kinerja melainkan juga merupakan inti sistem manajemen strategik (*strategic management system*) tidak hanya bagi eksekutif namun bagi seluruh personel organisasi.

*Balanced Scorecard* yang pada awalnya ditujukan untuk perusahaan yang berorientasi bisnis namun pada perkembangannya dapat diterapkan juga pada organisasi nirlaba.<sup>7</sup> Pada penerapannya diperlukan penyesuaian karena adanya perbedaan orientasi antara organisasi bisnis dan nirlaba, pada organisasi bisnis finansial merupakan tujuan akhir organisasi sedangkan pada organisasi nirlaba, seperti pendidikan, kepuasan pelanggan menjadi tujuan akhir.

Yayasan Pendidikan Prima Swarga Bara (YPPSB) Sangatta Utara merupakan salah satu organisasi nirlaba dalam bidang pendidikan, sehingga penerapan *Balanced Scorecard* dalam manajemen strategiknya perlu dikaji. Selain untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen, *Balanced Scorecard* juga merupakan suatu aktivitas untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan implementasi visi, misi, tujuan dan strategi organisasi. *Balanced Scorecard* juga merupakan suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator-indikator yaitu; indikator finansial dan indikator non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Malina, Mary A. and Frank H. Selto. 2001. *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*. *Journal of Management Accounting Research*. Volume 13 Tahun 2001. Hal. 1

<sup>6</sup> Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta, PT. Gelora Aksara Pratama. Hal 35.

<sup>7</sup> Martello, Michael, John G. Watson, and Michael J. Fischer. 2008. *Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization*. *Journal of Business & Economic Research*. Vol. 6, Number 9, 2008. Hal. 70.

<sup>8</sup> Luis, Suwardi, B. Psy. MBA, dan Prima A. Biromo, Ir. Dr. 2008. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta, Gramedia. Hal. 28

## Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dimana penekanan pada kajian secara rinci dan mendalam, mengupayakan pengambilan data, pencarian, dan penemuan makna berarti, menekankan lebih pada proses dari pada hasil dengan menggunakan logika berfikir induktif. Adapun ciri khas penelitian kualitatif adalah a) peneliti adalah instrumen utama penelitian, b) data penelitian umumnya berupa kata-kata dan gambar, c) penelitian lebih berorientasi pada proses daripada hasil, d) analisis data lebih ditekankan pada analisis induktif, e) penca-rian makna merupakan hal yang sangat penting.<sup>9</sup>

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* di Yayasan Pendidikan Prima Swarga Bara (YPPSB) Kabupaten Kutai Timur, dengan subfokus (1) bagaimana visi, misi, dan tujuan diterjemahkan ke dalam empat prespektif *Balanced Scorecard*, (2) bagaimana membangun peta strategi dari sasaran strategik, (3) apa yang menjadi indikator kinerja utama untuk masing-masing sasaran strategik, serta (4) apa yang menjadi tantangan dalam penerapan *Balanced Scorecard* di YPPSB.

### Analisis dan Keabsahan Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif yang dapat digambarkan dengan suatu kerangka yang merangkum tiga rangkaian tahap analisis, Miles dan Huberman dalam Sugiyono menjelaskan bahwa aktivitas analisis data terdiri dari tiga tahap, yaitu: mereduksi data temuan (*data reduction*), penyajian data dengan analisisnya (*data display*), penarikan kesimpulan serta verifikasi (*conclusion drawing and verification*) yang akurat, yang dilakukan selama dan setelah pengumpulan data.<sup>10</sup>

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pengabstraksian, dan pentransformasian data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung selama penelitian dilakukan, dari awal sampai akhir penelitian. Dalam reduksi data ini peneliti memfokuskan pada hal-hal yang penting mengenai pene-litian. Data yang diperoleh direduksi sampai pada titik jenuh dan diperoleh kepastian kesesuaian data antara satu informan dengan informan lainnya.

---

<sup>9</sup> Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, Remaja Rosdakarya. Hal 44

<sup>10</sup> Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan* (Pendekatan Kuan-titatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung, Alfabeta. Hal 335.

Triangulasi digunakan untuk memeriksa keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran suatu data atau informasi yang diperoleh dari seorang informan kepada informan lainnya. Sugiyono menyatakan bahwa triangulasi merupakan pemeriksaan data dengan membandingkan data dari berbagai sumber, cara, dan waktu.<sup>11</sup>

### **Temuan Penelitian**

1. Visi, misi, dan tujuan Yayasan Pendidikan Prima Swarga Bara (YPPSB) Kabupaten Kutai Timur dapat diterjemahkan dan dijabarkan kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil penerjemahan visi adalah sasaran strategik yang dikelompokkan berdasarkan keempat perspektif *Balanced Scorecard*, demikian pula dengan misi sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Sasaran strategik yang membangun peta strategi (*strategy map*) terdiri atas 11 sasaran strategik. Dua sasaran strategik dalam perspektif pelanggan adalah kompetensi peserta didik/lulusan dan kepuasan pelanggan. Tiga sasaran strategik dalam perspektif proses internal adalah proses pembelajaran, pelayanan pendidikan, dan unit pendukung yang mandiri. Sasaran strategik dari perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran ada empat, yaitu profesionalisme dan kompetensi Sumber daya manusia, kesejahteraan dan loyalitas Sumber daya manusia, kampus, serta kelembagaan yang kuat. Sedangkan untuk perspektif keuangan terdiri dari dua sasaran strategik, yaitu efisiensi anggaran.
3. Temuan penelitian mendapatkan bahwa indikator kinerja organisasi YPPSB telah tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJM). Indikator tersebut dikelompokkan dalam perspektif pelanggan terdapat tujuh Indikator Kinerja Utama, perspektif proses internal ada delapan Indikator Kinerja Utama, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 16 Indikator Kinerja Utama, sementara dalam perspektif keuangan ada tiga Indikator Kinerja Utama. Secara keseluruhan indikator kinerja utama yang dapat disimpulkan dari data Rencana Pembangunan Jangka Menengah YPPSB terdapat 34 indikator. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa indikator tersebut menunjukkan tujuan organisasi, terukur, realistis, dapat diandalkan, dan waktu pencapaiannya dibatasi.
4. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat mengetahui visi dan misi yayasan dan menjadikannya sebagai landasan untuk menyusun seluruh program kegiatan, sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka

---

<sup>11</sup> Sugiyono, *Ibid.* hal 464.

Menengah (RPJM) yayasan. Tantangannya kurang terinformasikan, masih adanya hambatan komunikasi di jajaran manajemen. Pengetahuan jajaran manajemen tentang *Balanced Scorecard* perlu dilakukan pelatihan.

## PEMBAHASAN

Manajemen strategik sebagai suatu langkah pendekatan yang sistematis untuk mencapai keberhasilan organisasi dalam jangka waktu yang panjang, dimana organisasi terus melakukan pengembangan kompetitif yang berkelanjutan untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang. Dimana visi dan misi organisasi merupakan elemen penting dalam manajemen strategik karena merupakan titik tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi serta jalan untuk mencapainya. *Balanced scorecard* sebagai suatu alat manajemen strategik dapat membantu organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi yang memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial dalam suatu hubungan sebab akibat.

Formulasi strategi sebagai tahap pertama pada proses manajemen strategik telah dilakukan oleh Yayasan Pendidikan Prima Swarga Bara (YPPSB), selain didukung dengan adanya dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM), fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa visi, misi, dan tujuan cukup diketahui oleh seluruh elemen organisasi. Hal ini juga mengidentifikasikan bahwa visi, misi, dan tujuan yayasan terformulasikan dengan jelas sehingga mudah diingat dan difahami. Kejelasan visi, misi, dan tujuan merupakan salah satu tahapan dalam penerapan *balanced scorecard*.

Visi pendidikan di YPPSB Terwujudnya lembaga pendidikan prima dengan lulusan unggul dan berkarakter, Kriteria lulusan unggul diterjemahkan dalam kualitas peserta didik atau lulusan yang mampu bersaing dengan peserta didik atau lulusan dari lembaga pendidikan lainnya. Hal ini dapat dilihat dari prestasi yang diraih oleh peserta didik lembaga pendidikan di YPPSB baik di bidang akademik maupun non akademik. Berkarakter diterjemahkan sebagai sebuah system yang menanamkan nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.

Adapun prespektif proses internal yang merupakan penerjemahan dari visi yayasan adalah penyelenggaraan pendidikan dengan kurikulum nasional dengan

penekanan penanaman dan pembentukan pribadi yang unggul serta kegiatan belajar mengajar yang menyenangkan, serta adanya unit pendukung seperti bimbingan belajar, dan pusat pendidikan komputer. Hal ini didukung oleh fakta di lapangan bahwa penyelenggaraan pendidikan di lembaga pendidikan di YPPSB menggunakan kurikulum nasional yang didukung oleh fasilitas, sarana dan prasarana yang memadai.

Penerjemahan visi ke dalam prespektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah bagaimana seluruh Sumber Daya Manusia (SDM) serta sarana dan prasarana yang ada juga mempunyai keunggulan, mengikuti perkembangan teknologi yang ada. SDM di YPPSB dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuannya, baik secara akademik maupun yang lainnya. Penilaian kepegawaian dilakukan setiap tahun meliputi pengetahuan kompetensi pekerjaan, dimana nilai yang diperoleh menjadi basis baik bagi kepangkatan maupun penerimaan bonus dan kesejahteraan, beasiswa untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi yang diberikan oleh yayasan melalui Dana *Corporate Social Responsibility* (CSR). Sementara dalam penyediaan sarana dan prasarana terus diupayakan untuk menyediakan fasilitas terbaik bagi peserta didik serta seluruh Sumber Daya Manusia (DM) yang ada. Ruang kelas dilengkapi *infocus*, *speaker multimedia*, *masing-masing guru mendapat inventaris notebook*, jaringan wifi dapat diakses dari setiap ruang kelas. Sekolah juga dilengkapi laboratorium komputer, laboratorium bahasa dan laboratorium IPA. Inilah gambaran sekolah di bawah naungan YPPSB Sangatta Kabupaten Kutai Timur, *sebuah sekolah di tengah hutan dengan fasilitas metropolitan*.

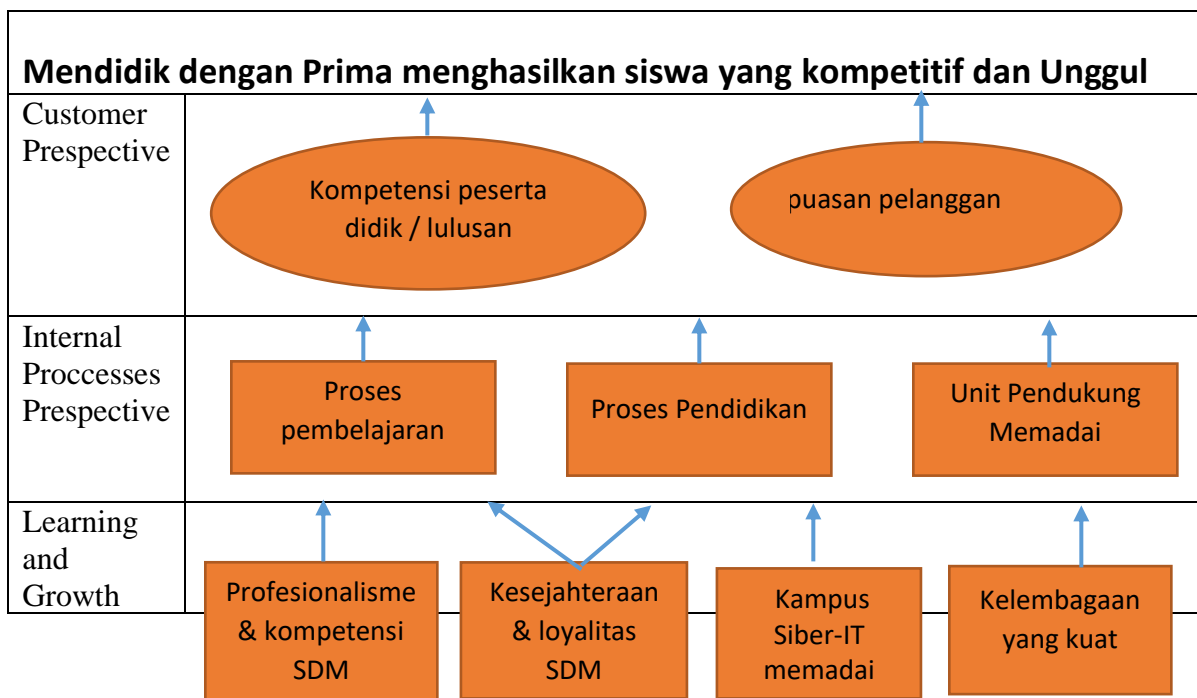
Prespektif keuangan bagi organisasi nirlaba sangat berbeda penerjemahannya jika dibandingkan dengan organisasi profit, hal yang penting dalam pengelolaan keuangan yayasan adalah melakukan efisiensi anggaran dengan melakukan skala prioritas terhadap rencana program kegiatan. Sumber Dana yayasan bukan hanya berasal dari orang tua murid, namun juga dari Dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) Tambang Batu Bara PT *Kaltim Prima Coal*. Adapun enam misi yayasan yaitu: 1) Menyelenggarakan sistem pendidikan yang kreatif dan terpadu; 2) Membina dan menciptakan lingkungan yang kondusif dan aman; 3) Memiliki sumber daya manusia yang profesional; 4) Memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan tepat guna; 5) Memiliki anggaran yang memadai, menerus dan pasti; 6) Membudayakan tanggung jawab dan wawasan kemanusiaan. Ke enam misi tersebut telah diformulasikan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) bisa diterjemahkan kedalam empat prespektif *Balanced Scorecard*.

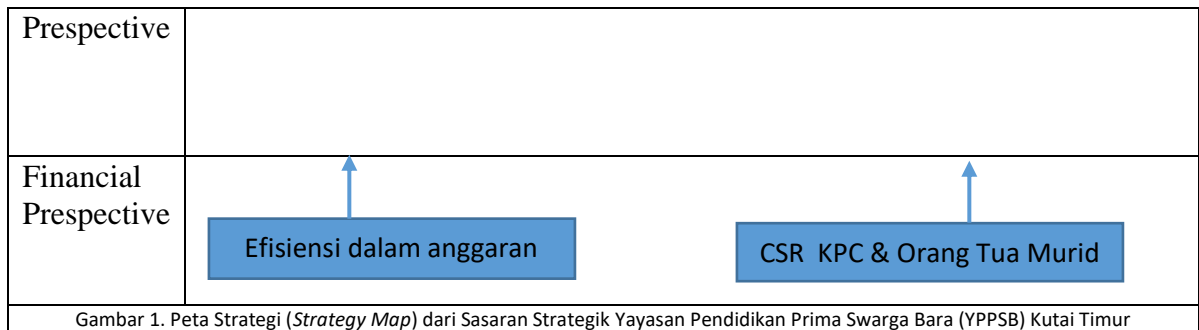
Keempat prespektif tergambar dalam misi yayasan dimana untuk prespektif pelanggan terdapat dalam misi pertama dan keempat, prespektif proses internal

tergambarkan pada misi kedua dan ke tiga, prespektif pertumbuhan dan pembelajaran tergambar pada misi ketiga dan keempat, sedangkan prespektif keuangan tergambar dalam misi kelima dan ke enam. Penerjemahan visi dan misi YPPSB kedalam empat prespektif *balanced scorecard* memperjelas apa yang menjadi sasaran strategik yayasan, hal ini berarti seluruh sumber daya yang dimiliki bisa lebih difokuskan untuk mencapai sasaran tersebut. Dengan demikian kegiatan organisasi bisa berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

Peta strategi berfungsi sebagai *landmark* untuk eksekusi strategi dimana strategi menggambarkan pergerakan organisasi dari posisi sekarang ke posisi masa depan yang diharapkan, karena berkaitan dengan masa depan maka jalur yang dibuat terdiri dari serangkaian hipotesis terkait. Sebuah peta strategi menentukan hubungan sebab akibat, membuat mereka eksplisit dan dapat diuji.

Yayasan Pendidikan Prima Swarga Bara (YPPSB) Kabupaten Kutai Timur menempatkan 11 (sebelas) sasaran strategik dalam empat prespektif *Balanced Scorecard* (BSC) yang menjadi komponen peta strategi. Dengan demikian yayasan memiliki sistem peringatan dini untuk strategi organisasi, dimana hasil pengukuran indikatornya dapat menunjukkan kondisi sasaran strategik yang telah dirancang. Sasaran-sasaran strategik dari keempat prespektif *Balance Score Card* (BSC) serta hubungan sebab akibat yang ditimbulkannya tergambar dalam gambar 1. Peta strategi memetakan sasaran strategik yayasan dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi yayasan.





Peta strategi memudahkan yayasan untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan yayasan. Keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategik dapat diukur dengan ketercapaian target dari masing-masing indikatornya, dengan demikian setiap sasaran strategik memiliki indikator utama yang disebut indikator kinerja utama (*key performance indicators*). Karakteristik indikator kinerja utama (IKU) yang baik adalah *scientific, measure, achievable, relevant, dan time bound* yang kesemuanya disusun berdasarkan faktor-faktor yang mencerminkan penentu keberhasilan organisasi.

Hasil pengukuran indikator kinerja utama *merefleksikan* tingkat pencapaian sasaran strategik, umumnya dikelompokkan dalam tiga katagori yaitu target tercapai, belum tercapai, dan tidak tercapai. Hasil pengukuran Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam peta strategi menggambarkan hubungan sebab akibat yang ditimbulkan dari pencapaian target tersebut. Dengan demikian manajemen bisa segera mengetahui dan menetapkan langkah-langkah yang ditempuh jika ada suatu sasaran yang tidak mencapai target. Penerapan *balanced scorecard* menjadi sangat penting manakala organisasi tumbuh dalam lingkungan yang kompetitif, dimana keunggulan kompetitif hanya bisa diraih apabila organisasi menerapkan sistem yang berkelanjutan dan menjangkau masa yang akan datang. Kemampuan organisasi untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di sekelilingnya menjadi kunci keberhasilan dalam memenangkan persaingan.

*Balanced scorecard* yang juga merupakan alat manajemen strategik dapat membantu organisasi untuk melihat posisi pencapaian keberhasilan organisasi dalam

mewujudkan visinya. Sistem manajemen strategik berbasis *balanced scorecard*, menurut Mulyadi, memiliki empat keunggulan<sup>12</sup>, yaitu:

- (1) memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak dalam membangun masa depan organisasi,
- (2) meningkatkan kemampuan organisasi dalam melakukan penginderaan *trend* perubahan lingkungan bisnis,
- (3) meningkatkan daya respon organisasi terhadap trend perubahan lingkungan bisnis,
- (4) menghasilkan total *business plan* yang menyediakan dua macam aktivitas penciptaan nilai: long-range value creating activities dan *short-range value creating activities*.

Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* di YPPSB cukup dimungkinkan karena secara umum memenuhi syarat penerapannya, yaitu adanya visi dan misi yang jelas, struktur organisasi yang fungsional, adanya persaingan lembaga yang ketat, serta sumber daya manusia yang relative mudah. Dengan demikian tantangan utama dari penerapan *Balanced Scorecard* lebih berkaitan dengan pengetahuan jajaran manajemen tentang *Balanced Scorecard* selain masalah komunikasi tentang penyampaian sasaran strategik yang telah ditetapkan yayasan.

Penerapan *Balanced Scorecard* memerlukan alur komunikasi yang terbuka serta komitmen dari seluruh elemen organisasi. Hal ini berarti tidak adanya hambatan komunikasi sehingga seluruh informasi yang berkaitan dengan kegiatan manajemen terinformasikan dengan baik. Selain itu pengetahuan tentang *Balanced Scorecard* dan bagaimana menggunakannya menjadi penting untuk diketahui oleh seluruh jajaran manajemen. Jajaran manajemen perlu mengetahui bahwa manajemen strategik menjadi alat komunikasi bagi seluruh organisasi, menuntut kerja keras serta inisiatif perubahan, menjaga keseimbangan antara non-keuangan dan keuangan, meningkatkan akuntabilitas, dan menyela-raskan operasi dengan visi. Salah satu tantangan yang dihadapi untuk penerapan *Balanced Scorecard* adalah kurangnya motivasi pegawai untuk melakukan perubahan dan sulitnya mengubah cara pandang anggota organisasi maka sangat penting untuk membekali jajaran manajemen pengetahuan tentang *Balanced Scorecard*.

Pentingnya *Balanced Scorecard* dalam manajemen strategik yayasan serta akibat yang akan dirasakan dengan penerapannya harus menjadi hal yang difahami dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi, terutama jajaran manajemen. Kegiatan

---

<sup>12</sup> Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta, UPP AMP YKPN. Hal 58.

pelatihan merupakan cara untuk menyampaikan pengetahuan tentang *Balanced Scorecard* sehingga dengan adanya kesamaan pemahaman tentang pentingnya peran *Balanced Scorecard* akan terbentuk komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi.

Apa yang telah dirumuskan oleh Yayasan Pendidikan Prima Swarga Bara (YPPSB), yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) disampaikan pada jajaran manajemen yaitu kepala bidang, kepala bagian, kepala sekolah, dan kepala unit. Pengetahuan tersebut akan sangat membantu dalam memahami apa itu *Balanced Scorecard* dan bagaimana cara kerjanya. Diharapkan dengan penerapan *Balanced Scorecard* dapat memberikan manfaat, antara lain: (i) terkomunikasikannya strategi yayasan ke level sekolah dan unit, (ii) dapat mengukur kinerja yayasan, (iii) adanya umpan balik untuk meningkatkan kinerja, dan (iv) adanya komitmen pimpinan yang lebih tinggi untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Hal yang paling utama dari penerapan *Balanced Scorecard* di YPPSB Kabupaten Kutai Timur adalah bahwa apa yang telah dirumuskan dalam RPJP menjadi lebih mudah difahami dan selalu menjadi arah dalam perjalanan organisasi.

## SIMPULAN & SARAN

### A. Simpulan

1. Visi, misi, dan tujuan Yayasan Pendidikan Prima Swarga Bara (YPPSB) dapat diterjemahkan dan dijabarkan ke dalam empat perspektif BSC.
2. Peta strategi dibangun oleh 11 sasaran strategik, yaitu dua sasaran strategik dalam perspektif pelanggan, tiga sasaran strategik dalam perspektif proses internal, empat sasaran strategik dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta dua sasaran strategik dalam perspektif keuangan.
3. Tantangan yang dihadapi dalam penerapan BSC adalah masih ada hambatan komunikasi serta kurangnya pengetahuan tentang BSC.

### B. Saran

1. Komitmen dan dukungan dari seluruh pegawai diperlukan dalam penerapan *Balanced Scorecard*.
2. Sosialisasi dan pelatihan tentang *Balanced Scorecard* sebelum dilakukan penerapannya.

3. Pengembangan lebih lanjut atas hasil penelitian agar *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dapat berfungsi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta, PT. Gelora Aksara Pratama.
- Luis, Suwardi, B. Psy. MBA, dan Prima A. Biromo, Ir. Dr. 2008. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta, Gramedia.
- Malina, Mary A. and Frank H. Selto. 2001. *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*. *Journal of Management Accounting Research*. Volume 13 Tahun 2001.
- Martello, Michael, John G. Watson, and Michael J. Fischer. 2008. *Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization*. *Journal of Business & Economic Research*. Vol. 6, Number 9, Bulan September.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Rohm, Howard. 2003. *Improve Public Sector Result With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success*. The Balanced Scorecard Institute.
- Santhi, Made Widya. 2013. *Aplikasi Manajemen Strategi dengan Pendekatan Balanced Score-card* (Studi pada Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Bali). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume II No. 4, Desember 2013.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan* (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung, Alfabeta.