

# MANAJEMEN STRATEGIK BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI YAYASAN AL KAUTSAR LAMPUNG

Oleh

Dewi Fortiana, Irawan Sunoro, Riswandi  
FKIP Unila: Jln. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No.1, Gedung Meneng  
E-Mail: dewifortiana@gmail.com

The purpose of this study is to describe the application of the balanced scorecard (BSC) in a non-profit organization's strategic planning, which is the strategic management of Al Kautsar Foundation. The research method is a descriptive qualitative case study approach. The informants are from the management of Al Kautsar Foundation. The techniques of collecting data used were interviews, observation, and documentation. Data analysis was guided by an interactive model of data collection, data reduction, data presentation and conclusion. The research result is Strategy Map of Al Kautsar Foundation built by 11 strategic objectives with 34 key performance indicators (KPIs) that result from the translation of the vision, mission and goals into four perspectives of BSC. The challenges faced in the implementation of the BSC is still the existence of communication barriers and preparing the management to change the way of looking at success.

Tujuan penelitian ini mendeskripsikan penerapan *balanced scorecard* (BSC) dalam perencanaan strategik organisasi nirlaba, yaitu pada manajemen strategik Yayasan Al Kautsar. Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan informan jajaran manajemen di Yayasan Al Kautsar. 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 *strategy map* Yayasan Al Kautsar dibangun oleh 11 sasaran strategik dengan 34 indikator kinerja utama (IKU) yang merupakan hasil dari penerjemahan visi, misi dan tujuan kedalam empat perspektif 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 : balanced scorecard dan manajemen strategik.

PENDAHULUAN

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.

Dalam upaya melanggengkan keberadaannya, keunggulan kompetitif juga harus berkelanjutan (*sustainable*) untuk mencapai visi lembaga pendidikan tersebut. Suatu lembaga dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika lembaga tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari lembaga lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh lembaga lain. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menerapkan sistem manajemen strategik dalam pengelolaannya. Manajemen strategik suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi (Mulyadi, 2005:32).

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

tersebut kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *balanced scorecard* (Malina dan Selto, 2001:1).

*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 (Kaplan dan Norton, 2000:35). BSC 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.

BSC yang pada awalnya ditujukan untuk perusahaan yang berorientasi bisnis namun pada perkembangannya dapat diterapkan juga pada organisasi nirlaba (Martello, dkk., 2008:70). 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.

Lembaga pendidikan dikategorikan sebagai suatu organisasi nirlaba yang tidak berorientasi pada pengambilan keuntungan, namun demikian perlu dijalankan secara profesional. Oleh karena itu, layaknya badan bisnis lainnya lembaga pendidikan harus mampu melihat sejauh mana strategi bisnis yang dijalankan dapat mempengaruhi realisasi di lapangan serta bagaimana menghadapi perubahan yang berjalan dengan cepat.

Yayasan Al Kautsar Lampung merupakan salah satu organisasi nirlaba dalam bidang pendidikan,

sehingga penerapan BSC dalam manajemen strategiknya perlu dikaji. Selain untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen, BSC juga merupakan suatu aktivitas untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan implementasi visi, misi, tujuan dan strategi organisasi. BSC 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 (Luis dan Biromo, 2008:28).

### **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 daripada 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) pencarian makna merupakan hal yang sangat penting (Moleong, 2014:44). Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana penerapan BSC dalam manajemen strategik di Yayasan Al Kautsar Lampung, dengan sub-fokus (1) bagaimana visi, misi, dan tujuan diterjemahkan ke dalam empat perspektif BSC, (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 BSC di Yayasan Al Kautsar.

### **Sumber Data Penelitian**

Penetapan sumber data (informan) dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Metode tersebut merupakan pemilihan informan dengan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan data apa yang diperlukan (Sugiyono, 2013:14).

Peneliti memilih informan yang dianggap memiliki pengetahuan yang memadai terhadap objek penelitian ini sebanyak 16 orang. Ketua yayasan sebagai informan kunci, pembina, pengawas, bendahara yayasan, 3 orang kepala bidang, 2 orang kepala sekolah, 4 orang kepala unit, dan 3 orang tua murid.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara yang didukung oleh kegiatan observasi dan penggunaan dokumen yang mendukung penelitian.

### **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 (Sugiyono, 2013:335).

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 penelitian. Data yang diperoleh direduksi sampai pada titik jenuh dan diperoleh kepastian kesesuaian data antara satu informan dengan informan lainnya.

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 (Sugiyono, 2013:464).

### **Temuan Penelitian**

1. Visi, misi, dan tujuan Yayasan Al Kautsar dapat diterjemahkan dan dijabarkan kedalam empat perspektif BSC. Hasil penerjemahan visi adalah sasaran strategis yang dikelompokkan berdasarkan keempat perspektif BSC, demikian pula dengan misi sesuai dengan perspektif BSC.
2. Sasaran strategis yang membangun peta strategi (*strategy map*) terdiri atas 11 sasaran strategis. Dua sasaran strategis dalam perspektif pelanggan ada-

lah kompetensi peserta didik/lulusan dan kepuasan pelanggan. Tiga sasaran strategis dalam perspektif proses internal adalah proses pembelajaran, pelayanan pendidikan, dan unit pendukung yang mandiri. Sasaran strategis dari perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran ada empat, yaitu profesionalisme & kompetensi SDM, kesejahteraan & loyalitas SDM, kampus Siber-IT, aman & islami, serta kelembagaan yang kuat. Sedangkan untuk perspektif keuangan terdiri dari dua sasaran strategis, yaitu efisiensi anggaran dan kemandirian dalam pendanaan.

3. Temuan penelitian mendapatkan bahwa indikator kinerja organisasi Yayasan Al Kautsar telah tertuang dalam RPJM. Indikator tersebut dikelompokkan dalam perspektif pelanggan terdapat tujuh IKU, perspektif proses internal ada delapan IKU, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 16 IKU, sementara dalam perspektif keuangan ada tiga IKU. Secara keseluruhan indikator kinerja utama yang dapat disimpulkan dari data RPJM Yayasan Al Kautsar Lampung 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/unit sangat mengetahui visi dan misi yayasan dan menjadikannya sebagai landasan untuk menyusun seluruh program kegiatan, namun kurang mengetahui sasaran

strategik walau sudah tertuang dalam RPJM yayasan. Hal ini diakibatkan karena kurang terinformasikan, namun demikian semua kegiatan mempunyai tujuan yang terkait dengan organisasi hal ini dikarenakan yayasan menyusun KUA setiap tahun sebagai pedoman bagi jajaran manajemen. Kesimpulan yang dapat diambil adalah masih adanya hambatan komunikasi di jajaran manajemen. Tantangan lain adalah pengetahuan jajaran manajemen tentang BSC. Untuk itu perlu dilakukan pelatihan bagi mereka.

## 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 Al Kautsar, selain didukung dengan adanya dokumen RPJP dan 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 unggul, islami, dan global diterjemahkan dalam prespektif pelanggan adalah peserta didik/lulusan yang mempunyai daya saing, berakhlakul kharimah serta menguasai bahasa asing dan teknologi informasi. Kriteria unggul diterjemahkan dalam kualitas peserta didik/lulusan yang mampu bersaing dengan peserta didik/lulusan dari lembaga pendidikan lainnya. Hal ini dapat dilihat dari prestasi yang diraih oleh peserta didik lembaga pendidikan Al Kautsar baik di bidang akademik maupun non akademik atau dengan adanya lulusan yang melanjutkan ke perguruan tinggi di luar negeri. Islami diterjemahkan dalam penanaman nilai-nilai keagamaan yang berkaitan dengan kegiatan praktek ibadah maupun akhlak peserta didik. Sedangkan global berkaitan dengan penguasaan bahasa asing dan kemampuan menggunakan teknologi informasi dalam mendukung kegiatan belajar.

Adapun prespektif proses internal yang merupakan penerjemahan dari visi yayasan adalah penyelenggaraan pendidikan dengan kurikulum plus yaitu kurikulum nasional dengan penekanan penanaman dan pembentukan pribadi yang islami serta kegiatan belajar mengajar yang menyenangkan, serta adanya unit pendukung seperti bimbel, pusdikkom, dan pusdikba. Hal ini didukung oleh fakta di lapangan

bahwa penyelenggaraan pendidikan di lembaga pendidikan Yayasan Al Kautsar menggunakan kurikulum nasional dengan menambahkan landasan kajian berdasarkan Al Quran serta penanaman nilai-nilai keislaman, selain itu yayasan mendirikan unit pendukung sebagai mitra sekolah dalam meningkatkan kemampuan siswa. Guru mengaitkan materi yang akan disampaikan dengan ayat-ayat Al Quran yang mempunyai relevansi dengan bahasan tersebut, hal ini merupakan salah satu upaya memberikan nilai plus terhadap kurikulum nasional. Selain itu ditanamkan kesadaran bahwa keberhasilan tidak semata merupakan hasil dari proses belajar tapi juga berkaitan dengan hubungan kepada Allah SWT karena itu peserta didik dibiasakan untuk shalat dhuha, puasa sunnah maupun qilamul lail terutama pada saat menjelang ujian akhir disamping tentunya ibadah wajib yang rutin dikerjakan. Penerjemahan visi ke dalam prespektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah bagaimana seluruh SDM serta sarana dan prasarana yang ada juga mempunyai keunggulan, islami serta mengikuti perkembangan teknologi yang ada. SDM di Yayasan Al Kautsar dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuannya, baik secara akademik maupun keagamaan. Penilaian kepegawaian dilakukan setiap tahun meliputi pengetahuan tentang kealkautasaran, keagamaan dan kompetensi pekerjaan, dimana nilai yang diperoleh menjadi basis baik bagi kepangkatan maupun penerimaan bonus dan kesejahteraan yang diberikan oleh yayasan. Sementara dalam penyediaan sarana dan prasarana terus diupayakan

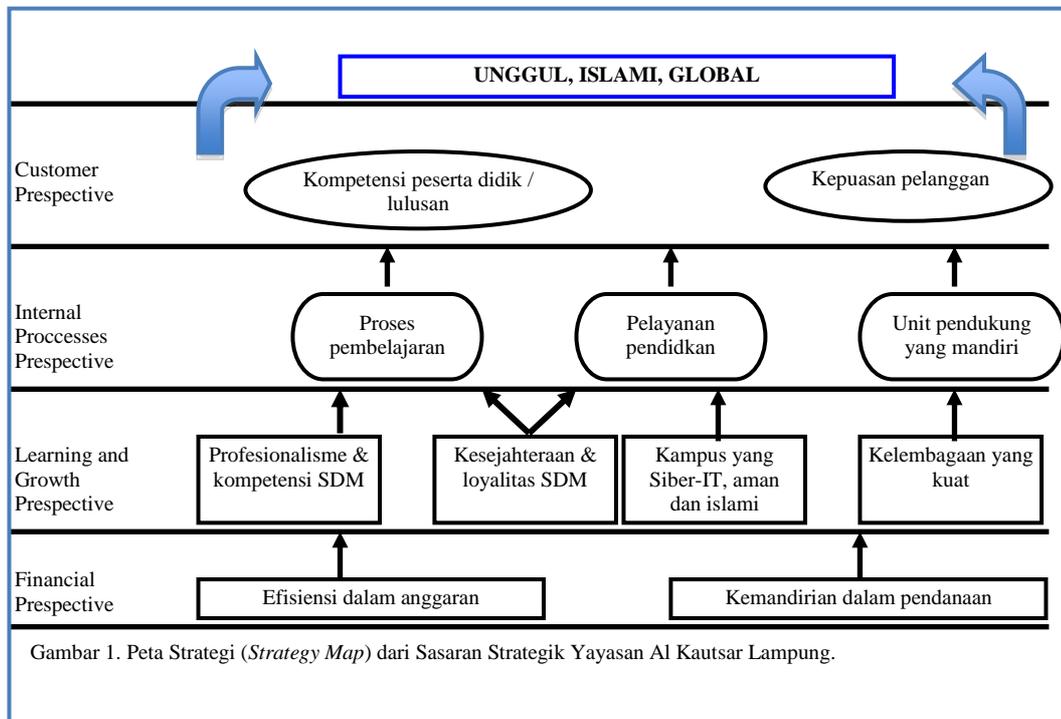
untuk menyediakan fasilitas terbaik bagi peserta didik serta seluruh SDM yang ada, peningkatan dan penguatan jangkauan jaringan internet menjadi salah satu yang terus dilakukan.

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. Hal ini harus dilakukan karena pada saat ini sumber dana yayasan semata hanya berasal dari orang tua murid, namun ke depan dengan dibentuknya unit bisnis diharapkan yayasan memiliki sumber dana lain yang dapat mendukung percepatan pencapaian visi yayasan. Adapun lima misi yayasan yang telah diformulasikan dalam RPJM bisa diterjemahkan kedalam empat prespektif *BSC*. Keempat prespektif tergambar dalam misi yayasan dimana untuk prespektif pelanggan terdapat dalam misi pertama dan keempat, prespektif proses internal tergambar pada misi kedua, prespektif pertumbuhan dan pembelajaran tergambar pada misi ketiga dan keempat, sedangkan prespektif keuangan tergambar dalam misi kelima.

Penerjemahan visi dan misi Yayasan Al Kautsar 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

peringatan dini untuk strategi organisasi, dimana hasil pengukuran indikatornya dapat menunjukkan kondisi sasaran strategik yang telah dirancang. Sasaran-sasaran strategik



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.

Dalam sebuah peta akan tergambar titik-titik yang harus dilalui untuk mencapai suatu tujuan, titik tersebut harus jelas dan mengarah langsung pada sasaran tujuan. Demikian pula dalam membuat peta strategi, titik-titik tersebut adalah sasaran-sasaran strategik yang merupakan kondisi yang akan diwujudkan demi tercapainya visi organisasi. Yayasan Al Kautsar Lampung menempatkan 11 (sebelas) sasaran strategik dalam empat prespektif BSC yang menjadi komponen peta strategi. Dengan demikian yayasan memiliki sistem

dari keempat prespektif 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 berda-sarkan faktor-faktor yang mencer-minkan penentu keberhasilan organisasi. IKU dari setiap sasaran strategik dapat dilihat pada tabel 1.

Hasil pengukuran indikator kinerja utama akan merefleksikan tingkat pencapaian sasaran strategik, umumnya dikelompokkan dalam tiga katagori yaitu target tercapai, belum tercapai, dan tidak tercapai. Hasil pengukuran IKU dalam peta strategi akan menggambarkan hubungan sebab akibat yang ditimbulkan dari pencapaian target tersebut. Dengan demikian manajemen bisa segera mengetahui dan menetapkan langkah-langkah yang akan 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, 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* (Mulyadi, 2005:58).

Dengan demikian keberhasilan penerapannya sangat ditentukan oleh cara berpikir dan cara pandang anggota organisasi, seperti yang dikemukakan Howard Rohm dalam tulisannya bahwa salah satu tantangan yang dihadapi adalah ketakutan terhadap pengukuran serta digunakannya sistem baru.

Tabel 1. Daftar Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) Yayasan Al Kautsar

	Sasaran Strategik	Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators)	Simbol
Prespektif Pelanggan	Kompetensi peserta didik/lulusan	Rata-rata nilai kepribadian dan akhlak mulia	PLG1.1
		Nilai rata-rata raport siswa	PLG1.2
		Persentase lulusan yang mampu berbahasa inggris, arab dan menguasai IT.	PLG1.3
		Persentase lulusan SMA yang diterima di PTN	PLG1.4
		Persentase lulusan SMA yang melanjutkan ke luar negeri	PLG1.5
	Kepuasan pelanggan	Peningkatan peserta didik yang melanjutkan	PLG2.1

		sekolah di Yayasan Al Kautsar	
		Peningkatan jumlah pendaftar	PLG2.2
Prespektif Proses Internal	Proses Pembelajaran	Pengembangan kurikulum plus	PBI1.1
		Kelengkapan perangkat mengajar guru	PBI1.2
		Inovasi pengajaran	PBI1.3
	Pelayanan pendidikan	Optimalisasi pemberdayaan SDM	PBI2.1
		Persentase penurunan waktu pelayanan	PBI2.2
	Unit pendukung yang handal dan mandiri	Peningkatan jenis layanan unit pendukung	PBI3.1
		Pengurangan rasio guru dengan peserta didik	PBI3.2
Peningkatan peserta didik kursus non reguler		PBI3.3	
Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Profesionalisme dan Kompetensi SDM	Peningkatan jumlah pegawai yang diikutkan pendidikan lanjutan	PP1.1
		Intensitas pelatihan	PP1.2
		Persentase pegawai yang mengikuti peningkatan bahasa inggris dan arab	PP1.3
		Persentase pegawai yang menguasai IT	PP1.4
		Peningkatan pengetahuan keagamaan dan pelaksanaannya	PP1.5
	Kesejahteraan dan loyalitas SDM	Peningkatan kesejahteraan pegawai	PP2.1
		Persentase kehadiran pegawai	PP2.2
		Persentase mutasi pegawai	PP2.3
	Kampus yang Siber-IT, aman, dan islami	Peningkatan kualitas sarana pendidikan	PP3.1
		Peningkatan kebersihan dan kenyamanan lingkungan kampus	PP3.2
		Peningkatan penyediaan informasi	PP3.3
		Keterpaduan sistem informasi	PP3.4
		Jumlah titik hotspot di lingkungan kampus	PP3.5
	Kelembagaan yang kuat	Peningkatan kapasitas, kualitas, dan produktivitas	PP4.1
		Pengembangan sistem tata kelola yang sehat, transparan, akuntabel, dan terjamin.	PP4.2
		Peningkatan jaringan kerja sama	PP4.3
	Prespektif Keuangan	Efisiensi Anggaran	Persentase ketepatan penggunaan anggaran kegiatan
Persentase biaya per siswa terhadap pendapatan per siswa			KEU1.2
Kemandirian dalam pendanaan		Peningkatan sumber pendanaan dari usaha lain	KEU2.1

Sumber : RPJM Yayasan Al Kautsar Lampung Tahun 2014 – 2018 dan Wawancara Tahun 2016

Penerapan BSC dalam manajemen strategik Yayasan Al Kautsar 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 relatif muda. Dengan demikian tantangan utama dari penerapan *BSC* lebih berkaitan dengan pengetahuan

jajaran manajemen tentang BSC selain masalah komunikasi tentang penyampaian sasaran strategik yang telah ditetapkan yayasan.

Penerapan BSC 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 BSC dan bagaimana menggunakannya menjadi penting untuk diketahui oleh seluruh jajaran manajemen. Jajaran manajemen perlu mengetahui bahwa BSC dalam sistem manajemen strategik menjadi alat komunikasi bagi seluruh organisasi, menuntut kerja keras serta inisiatif perubahan, menjaga keseimbangan antara non-keuangan dan keuangan, meningkatkan akuntabilitas, dan menyelaraskan operasi dengan visi. Mengacu kepada hasil penelitian Made Widya Santhi yang menyatakan bahwa salah satu tantangan yang dihadapi untuk penerapan BSC adalah kurangnya motivasi pegawai untuk melakukan perubahan dan sulitnya mengubah cara pandang anggota organisasi maka sangat penting untuk membekali jajaran manajemen pengetahuan tentang BSC.

Pentingnya BSC dalam manajemen strategik yayasan serta akibat yang akan dirasakan dengan penerapannya harus menjadi hal yang difahami dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi, terutama jajaran manajemennya. Kegiatan pelatihan merupakan cara untuk menyampaikan pengetahuan tentang BSC sehingga dengan adanya kesamaan pemahaman tentang pentingnya peran BSC akan terbentuk komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi.

Yayasan Al Kautsar, dalam hal ini top manajemennya, juga harus lebih mendorong jajaran manajemen untuk mengetahui apa yang menjadi sasaran strategik yayasan dan apa yang ingin dicapai yayasan pada masa yang akan datang. Informasi yang tertuang dalam RPJP dan RPJM hendaknya tersampaikan pada jajaran manajemen yaitu kepala bidang,

kepala bagian, kepala sekolah, dan kepala unit. Pengetahuan tersebut akan sangat membantu dalam memahami apa itu BSC dan bagaimana cara kerjanya. Diharapkan dengan penerapan BSC 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 BSC di Yayasan Al Kautsar Lampung adalah bahwa apa yang telah dirumuskan dalam RPJP menjadi lebih mudah difahami dan selalu menjadi arah dalam perjalanan organisasi.

## **KESIMPULAN & SARAN**

Kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Visi, misi, dan tujuan Yayasan Al Kautsar 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. Indikator kinerja utama berjumlah 34.
4. Tantangan yang dihadapi dalam penerapan BSC adalah masih ada hambatan komunikasi serta kurangnya pengetahuan tentang BSC.

Saran yang dapat dikemukakan berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Komitmen dan dukungan dari seluruh pegawai diperlukan dalam penerapan BSC.
2. Sosialisasi dan pelatihan tentang BSC sebelum dilakukan penerapannya.
3. Pengembangan lebih lanjut atas hasil penelitian agar BSC 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 Scorecard* (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.