

# EFEKTIVITAS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM EVALUASI STRATEGIS PENDIDIKAN ISLAM

Moh. Nasir<sup>1</sup>, Aisyah Dana Luwihta<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Institut Agama Islam Hasan Jufri Bawean  
mohammadnashir7@gmail.com<sup>1</sup>, Aisyah2010@gmail.com<sup>2</sup>

**Abstract** : Islamic educational institutions currently face challenges in comprehensively evaluating their strategic performance, amid increasing demands for accountability, governance quality, and the integration of spiritual values in management practices. The *Balanced Scorecard* (BSC), which assesses organizational performance through four main perspectives—financial, customer, internal process, and learning and growth—is believed to offer a more comprehensive evaluative framework compared to conventional models. This study aims to analyse the effectiveness of BSC implementation within the context of Islamic education, identify the most commonly adapted perspectives, and explore the potential integration of Islamic values into each of these dimensions. Employing a narrative literature review approach, this article synthesizes relevant findings from national and international scholarly publications from the past decade. The review reveals that Islamic educational institutions that adopt BSC tend to experience improvements in strategic direction, human resource professionalism, and internal efficiency. The learning and internal process perspectives are the most frequently contextualized, while attempts to incorporate Islamic values remain limited and require a more systematic conceptual approach. This article contributes by offering a value-based conceptual framework for strategic performance evaluation that can strengthen the managerial capacity of Islamic educational institutions and serve as a foundation for developing a more holistic and transformative assessment practice.

**Keywords** : Balanced Scorecard; Strategic Evaluation; Islamic Education; Performance Management; *Narrative review*

**Abstrak** : Lembaga pendidikan Islam saat ini menghadapi tantangan dalam mengevaluasi kinerja strategis secara menyeluruh, seiring meningkatnya tuntutan terhadap akuntabilitas, mutu tata kelola, dan relevansi nilai-nilai spiritual dalam praktik manajerial. Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), yang menilai kinerja organisasi melalui empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—diyakini mampu menawarkan kerangka evaluatif yang lebih komprehensif dibanding model konvensional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas

penerapan BSC dalam konteks pendidikan Islam, mengidentifikasi perspektif yang paling dominan digunakan, serta mengeksplorasi potensi integrasi nilai-nilai Islam dalam masing-masing perspektif tersebut. Dengan menggunakan pendekatan *narrative literature review*, artikel ini menyintesis berbagai hasil studi yang relevan dari jurnal ilmiah nasional dan internasional dalam sepuluh tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam yang mengadopsi BSC cenderung mengalami peningkatan kinerja strategis, khususnya dalam hal arah kelembagaan, profesionalisme sumber daya manusia, dan efisiensi internal. Perspektif pembelajaran dan proses internal menjadi dua aspek yang paling sering dikontekstualisasikan, sementara upaya mengintegrasikan nilai-nilai Islam masih terbatas dan memerlukan pendekatan konseptual yang lebih sistematis. Artikel ini berkontribusi dalam menawarkan kerangka konseptual evaluasi kinerja strategis berbasis nilai yang dapat memperkuat kapasitas manajerial lembaga pendidikan Islam serta menjadi acuan bagi pengembangan praktik evaluasi yang lebih holistik dan transformatif.

**Kata kunci :** Kartu Skor Seimbang, Evaluasi Strategis, Pendidikan Islam, Manajemen Kinerja, Ulasan Naratif

## PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam dewasa ini menghadapi dinamika dan tantangan yang kian kompleks dalam menyelenggarakan tata kelola kelembagaan yang akuntabel, transparan, dan responsif terhadap tuntutan zaman. Globalisasi, perkembangan teknologi informasi, serta tekanan kompetitif dari lembaga pendidikan umum menuntut madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi Islam untuk melakukan transformasi manajerial, termasuk dalam hal evaluasi kinerja strategis. Evaluasi kinerja yang hanya berfokus pada aspek administratif atau finansial tidak lagi memadai untuk menggambarkan efektivitas dan relevansi lembaga pendidikan Islam dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang holistik. Untuk itu, diperlukan model evaluasi yang mampu menangkap berbagai dimensi strategis secara komprehensif, tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga mencakup aspek pelayanan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan institusional.<sup>1</sup>

Namun demikian, kajian mengenai efektivitas penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam konteks pendidikan Islam masih terbilang terbatas, baik secara teoritik maupun praktis. Padahal, BSC telah terbukti memberikan kerangka evaluasi yang mampu mengintegrasikan dimensi kinerja keuangan dan non-

---

<sup>1</sup> Ali Coşkun and Mırgul Nizaeva, "Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions," *Open Education Studies* 5 (2023); Julio César Méndez Bravo, Manuel Alberto Méndez Bravo, and Claudia Jeaneth Bolaños Piedrahita, "The Balanced Scorecard and Performance Measurement in Higher Education Institutions," *Universidad Ciencia y Tecnología*, 2022.

keuangan dalam sektor pendidikan tinggi di berbagai negara.<sup>2</sup> Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), misalnya, sebagian besar institusi belum secara optimal menerapkan sistem pengukuran kinerja yang terstruktur dan terintegrasi, sehingga pengambilan kebijakan strategis kerap kali tidak berbasis pada data yang komprehensif.<sup>3</sup> Kesenjangan ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk mengembangkan pendekatan evaluatif yang tidak hanya adaptif terhadap kebutuhan pendidikan Islam, tetapi juga sejalan dengan praktik manajemen modern yang berorientasi pada hasil.

Dalam kerangka ini, pendekatan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton menawarkan struktur evaluatif yang terdiri dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam dunia pendidikan, khususnya pendidikan Islam, perspektif ini dapat dikontekstualisasikan untuk menilai keberhasilan institusi tidak hanya dari segi efisiensi finansial, tetapi juga dari kebermaknaan pelayanan terhadap siswa, efektivitas proses pembelajaran, serta pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dan staf. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa ketika BSC diterapkan dalam institusi pendidikan Islam, seperti UIN Jakarta atau UIN Yogyakarta, pendekatan ini mampu meningkatkan kejelasan arah strategis dan efektivitas pelaksanaan kebijakan.<sup>4</sup>

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi kinerja strategis lembaga pendidikan Islam, dengan menyoroti perspektif mana yang paling sering diadaptasi, serta tantangan dan peluang integrasi BSC dengan nilai-nilai Islam. Rumusan masalah yang diajukan adalah: (1) bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dalam konteks lembaga pendidikan Islam? (2) perspektif manakah dari BSC yang paling dominan digunakan? dan (3) apa saja tantangan dan peluang dalam mengintegrasikan pendekatan BSC dengan nilai-nilai keislaman dalam pendidikan? Dengan pendekatan *narrative review*, kajian ini menyintesis hasil-hasil literatur yang relevan untuk merumuskan sebuah kerangka konseptual evaluasi strategis berbasis nilai.

---

<sup>2</sup> Myroslava Hladchenko, "Balanced Scorecard--A Strategic Management System of the Higher Education Institution.," *International Journal of Educational Management* 29 (2015): 167–76.

<sup>3</sup> Yusuf Hadijaya, Inom Nasution, and Suhairi Suhairi, "Implementation of the Balanced Score Card to Achieve Strategic Goals in the State Islamic Religious Colleges," *Jurnal Pendidikan Islam*, 2019.

<sup>4</sup> Zuraidah Zuraidah and Esy Nur Aisayah, "PENILAIAN KINERJA PERGURUAN TINGGI ISLAM DENGAN BALANCED SCORECARD AGAR TERWUJUD LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MAQASID SYARIAH," 2017; Mukhammad Ilyasin and Zamroni Zamroni, "Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education," *Dinamika Ilmu* 17 (2017): 223–36.

Kontribusi ilmiah dari artikel ini terletak pada usahanya membangun jembatan antara pendekatan manajemen kinerja strategis modern dan kerangka nilai pendidikan Islam. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung mengadopsi BSC secara normatif dan teknokratis, artikel ini menawarkan perspektif integratif yang mengaitkan dimensi spiritualitas Islam dengan logika manajerial kontemporer. Hal ini penting mengingat lembaga pendidikan Islam tidak hanya mengemban fungsi institusional semata, tetapi juga amanah transformatif dalam membentuk insan kamil yang paripurna.<sup>5</sup> Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih teoritis dan praktis dalam mengembangkan model evaluasi kinerja yang relevan, kontekstual, dan bernilai tambah bagi dunia pendidikan Islam kontemporer.

## TINJAUAN PUSTAKA

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan kerangka kerja manajemen strategis yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an sebagai respons terhadap keterbatasan evaluasi kinerja berbasis keuangan semata. Konsep ini menekankan empat perspektif utama dalam pengukuran kinerja organisasi: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>6</sup> Dalam konteks pendidikan, BSC telah diadaptasi untuk mengevaluasi lembaga pendidikan tinggi dengan mempertimbangkan visi, misi, dan strategi jangka panjang lembaga, serta mengintegrasikan nilai-nilai kelembagaan dalam indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*/KPI).<sup>7</sup> Dalam lembaga pendidikan Islam, BSC berpotensi diintegrasikan dengan prinsip *maqasid syariah* dan nilai-nilai akhlak Islami, untuk membentuk kerangka evaluasi strategis yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga berakar pada nilai spiritual dan sosial.<sup>8</sup>

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* di lembaga pendidikan Islam memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan efektivitas tata kelola institusi. Ilyasin dan Zamroni (2017) mencatat bahwa implementasi BSC dalam pendidikan tinggi Islam dapat meningkatkan

---

<sup>5</sup> Christian A Cancino, Antonio D Fariás, and Freddy Coronado, "IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD IN A NON-PROFIT EDUCATIONAL FOUNDATION IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA FUNDACIÓN EDUCACIONAL SIN FINES DE LUCRO," 2016.

<sup>6</sup> R Kaplan and David P Norton, "Strategic Learning & the Balanced Scorecard," *Strategy & Leadership* 24 (1996): 18–24.

<sup>7</sup> José Pereira and Vítor Manuel Rodrigues Viegas, "Balanced Scorecard: A Powerful Method to Improve the Management of Educational Institutions," *European Journal of Teaching and Education*, 2021.

<sup>8</sup> Zuraidah and Aisyah, "PENILAIAN KINERJA PERGURUAN TINGGI ISLAM DENGAN BALANCED SCORECARD AGAR TERWUJUD LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MAQASID SYARIAH."

akuntabilitas, profesionalisme, dan daya saing global lembaga melalui indikator yang selaras dengan nilai-nilai keislaman. Sementara itu, Hadijaya *et al.* (2019) menunjukkan bahwa UIN Jakarta, UIN Yogyakarta, dan UIN Sumatera Utara telah mengembangkan peta strategi berbasis BSC untuk memperkuat capaian kinerja kelembagaan mereka<sup>9</sup>. Bahkan, pendekatan ini juga mulai diterapkan dalam konteks pendidikan dasar, seperti di *Lentera Hati Islamic Primary School* yang berhasil menunjukkan peningkatan performa dalam keempat perspektif BSC.<sup>10</sup>

Meski demikian, kajian-kajian terdahulu masih menunjukkan adanya celah penelitian, terutama dalam aspek integrasi nilai-nilai Islam secara konseptual dan metodologis ke dalam setiap perspektif BSC. Sebagian besar studi masih terbatas pada adaptasi teknis indikator tanpa penyesuaian substansial terhadap nilai-nilai Islam seperti ihsan, amanah, dan maslahat<sup>11</sup>. Selain itu, pendekatan evaluatif dalam konteks pendidikan Islam selama ini masih belum sepenuhnya memanfaatkan potensi BSC untuk mengukur aspek spiritualitas dan transformasi moral peserta didik, yang justru menjadi inti misi pendidikan Islam. Studi oleh Meldona dan Segaf (2015) menunjukkan adanya ketimpangan antara capaian perspektif syariah finansial dan aspek lainnya, yang mengindikasikan tantangan integrasi nilai syariah dalam konteks manajemen keuangan modern.<sup>12</sup>

Artikel ini menempatkan dirinya sebagai kontribusi baru yang berupaya mengisi kekosongan literatur tersebut dengan menyintesis berbagai pendekatan konseptual dan temuan empiris tentang penerapan BSC dalam pendidikan Islam, sekaligus menawarkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam setiap perspektif BSC. Penelitian ini tidak hanya menekankan validitas teknis dari pengukuran kinerja strategis, tetapi juga mencoba merumuskan model evaluatif yang mencerminkan etika dan nilai transendental dalam Islam. Dengan demikian, artikel ini hadir sebagai jawaban terhadap kebutuhan pengembangan sistem manajemen kinerja yang adaptif dan kontekstual terhadap karakteristik lembaga pendidikan Islam kontemporer.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Hadijaya, Nasution, and Suhairi, "Implementation of the Balanced Score Card to Achieve Strategic Goals in the State Islamic Religious Colleges."

<sup>10</sup> Choirul Amin, Su'ad Su'ad, and Santoso Santoso, "Balanced Scorecard Perspectives on School Performance at the Islamic Primary School Lentera Hati," *ANP Journal of Social Sciences and Humanities*, 2021.

<sup>11</sup> Bravo, Bravo, and Piedrahita, "The Balanced Scorecard and Performance Measurement in Higher Education Institutions."

<sup>12</sup> Meldona Meldona and Segaf Segaf, "Measuring Performance of Islamic Higher Education Institution as Public Service Agencies Using Balanced Scorecard (BSc) in Syaria Perspective," 2015.

<sup>13</sup> Nigusse Weldemariam Reda, "Balanced Scorecard in Higher Education Institutions," 2018; Nur Rizqi Febriandika et al., "Performance Measurement of Islamic Philanthropic Institution during Pandemic in Indonesia: A Balanced Scorecard Approach," *Problems and Perspectives in Management*, 2023.

Secara metodologis, studi-studi sebelumnya lebih banyak menggunakan pendekatan kualitatif atau deskriptif yang berfokus pada studi kasus institusional. Sebagai contoh, studi di Universitas Islam Indonesia menggunakan survei untuk mengukur kepuasan pemangku kepentingan berdasarkan perspektif BSC, namun belum mengaitkannya secara mendalam dengan prinsip syariah atau nilai pendidikan Islam.<sup>14</sup> Demikian pula, penelitian oleh Noor (2022) di *Al Lathif Islamic School* menunjukkan keberhasilan dalam penerapan BSC, namun masih berfokus pada pengukuran teknis kinerja kepala sekolah tanpa membahas integrasi etika Islam dalam perencanaan strategis.<sup>15</sup> Oleh karena itu, terdapat kebutuhan mendesak untuk mengembangkan pendekatan berbasis kajian pustaka yang komprehensif dan kritis untuk menyintesis kerangka konseptual yang relevan dan bernilai tambah.

Sebagai pijakan menuju pembahasan metodologi, artikel ini mengusung pendekatan *narrative review* yang memungkinkan eksplorasi mendalam dan analisis tematik terhadap literatur-literatur akademik terkait BSC dalam konteks pendidikan Islam. Dengan menyusun sintesis dari berbagai studi nasional dan internasional, artikel ini merancang suatu kerangka konseptual evaluasi strategis berbasis *Balanced Scorecard* yang tidak hanya mempertimbangkan empat perspektif utama, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai fundamental Islam seperti maqasid syariah, ihsan, dan tawazun sebagai prinsip pengarah strategi. Melalui pendekatan ini, diharapkan terwujud model evaluasi yang tidak hanya akuntabel dan terukur, tetapi juga relevan secara moral dan spiritual dengan tujuan hakiki pendidikan Islam.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *narrative literature review* sebagai strategi utama untuk mengeksplorasi efektivitas penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam evaluasi strategis lembaga pendidikan Islam. *Narrative review* dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam menyajikan analisis tematik secara mendalam terhadap berbagai hasil studi yang relevan, serta memungkinkan penyusunan sintesis konseptual dari keragaman literatur yang ada tanpa batasan protokol sistematis yang ketat.<sup>16</sup> Metode ini sangat sesuai untuk penelitian yang

---

<sup>14</sup> Joko Susilo, "Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur Dengan Pendekatan Balanced Scorecard," 2007.

<sup>15</sup> Sri Tubilah Noor, "Al Lathif Islamic School Principal Performance Analysis In Balanced Scorecard Perspective," *Devotion Journal of Community Service*, 2022.

<sup>16</sup> Siddharth Sarkar and Gayatri Bhatia, "Writing and Appraising Narrative Reviews," *Journal of Clinical and Scientific Research*, 2021.

bertujuan menyusun kerangka konseptual atau model teoretis yang bersifat reflektif dan interpretatif terhadap studi-studi terdahulu.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang bersumber dari literatur ilmiah yang relevan dengan tema *Balanced Scorecard* dan pendidikan Islam. Jenis data mencakup artikel jurnal nasional dan internasional (Scopus, DOAJ, SINTA), prosiding konferensi, disertasi, buku ilmiah, serta laporan kelembagaan terkait penerapan manajemen kinerja dan evaluasi strategis di lembaga pendidikan Islam. Sumber-sumber ini dipilih karena memiliki otoritas akademik dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, serta tersedia secara *open-access* sehingga dapat dikutip dan disimpan melalui aplikasi manajemen referensi seperti *Mendeley*.<sup>17</sup>

Proses pengumpulan data dilakukan melalui protokol pencarian literatur dengan kombinasi kata kunci yang disusun secara logis dan sistematis: “*Balanced Scorecard*” and “*Islamic Education*”; “*strategic management*” and “*Islamic school*”; “*evaluation model*” and “*madrasah*”. Pencarian dilakukan menggunakan berbagai basis data akademik, antara lain *Scopus*, *Google Scholar*, *SpringerLink*, *ProQuest*, *ScienceDirect*, dan SINTA. Selain itu, teknik *snowballing* digunakan untuk melacak referensi penting yang sering dikutip dalam studi-studi primer. Protokol ini mengacu pada praktik terbaik dalam *narrative review* untuk memastikan keberagaman perspektif dan cakupan literatur.<sup>18</sup>

Kriteria inklusi dalam seleksi literatur meliputi: (1) publikasi antara tahun 2013–2024, (2) membahas penerapan BSC di institusi pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, (3) menyajikan data empiris atau kerangka konseptual yang relevan dengan keempat perspektif BSC, dan (4) tersedia dalam bentuk teks lengkap (*full-text*) *open-access*. Adapun kriteria eksklusif mencakup: (1) artikel non-akademik, (2) publikasi duplikat atau tidak melewati *peer-review*, dan (3) referensi yang hanya membahas aspek finansial tanpa keterkaitan dengan konteks pendidikan Islam. Pemilihan literatur didasarkan pada evaluasi relevansi, validitas metodologis, dan kontribusi konseptual terhadap topik kajian.<sup>19</sup>

Karena penelitian ini tidak menggunakan data lapangan, unit analisis dalam kajian ini adalah dokumen literatur ilmiah, baik berupa hasil penelitian empiris, artikel konseptual, maupun kajian teoritis yang mengulas penerapan BSC dalam pendidikan. Dokumen-dokumen tersebut dianalisis sebagai representasi

---

<sup>17</sup> Bart N Green, Claire D Johnson, and Alan H Adams, “Writing Narrative Literature Reviews for Peer-Reviewed Journals: Secrets of the Trade,” *Journal of Chiropractic Medicine* 5 3 (2006): 101–17.

<sup>18</sup> Rossella Ferrari, “Writing Narrative Style Literature Reviews,” *Medical Writing* 24 (2015): 230–35.

<sup>19</sup> Matthew Skelly et al., “Type of Review and How to Get Started,” *Basic Methods Handbook for Clinical Orthopaedic Research*, 2019.

pemikiran dan praktik manajerial dalam lembaga pendidikan Islam, sehingga memungkinkan perumusan sintesis kritis yang komprehensif<sup>20</sup>.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi pola-pola dominan dari isi literatur yang relevan dengan masing-masing perspektif dalam BSC (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran/pertumbuhan). Sementara itu, analisis tematik difokuskan pada upaya mengelompokkan hasil literatur berdasarkan tema-tema seperti efektivitas manajerial, tantangan penerapan, dan integrasi nilai-nilai Islam. Proses ini dilakukan secara manual dengan bantuan perangkat lunak manajemen referensi seperti *Zotero* dan *Mendeley*, serta tabel matriks literatur sebagai alat bantu sintesis.<sup>21</sup> Dengan metode ini, kajian mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam, reflektif, dan kontekstual terhadap isu yang diteliti, sekaligus membangun dasar teoretis yang kuat bagi pengembangan kerangka konseptual evaluasi kinerja strategis berbasis *Balanced Scorecard* dalam pendidikan Islam.

## HASIL PENELITIAN

Hasil sintesis dalam penelitian ini mencakup analisis terhadap literatur-literatur ilmiah yang mengulas penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Berdasarkan 20 artikel ilmiah yang teridentifikasi relevan dan memenuhi kriteria inklusi, ditemukan bahwa pendekatan BSC telah diadaptasi dalam berbagai bentuk lembaga pendidikan Islam, baik di tingkat dasar, menengah, hingga perguruan tinggi. Distribusi publikasi menunjukkan tren peningkatan perhatian terhadap integrasi BSC dalam sektor pendidikan Islam sejak tahun 2015, dengan mayoritas penelitian bersumber dari jurnal nasional terakreditasi dan publikasi internasional terindeks *Scopus*. Literatur-literatur tersebut mengungkapkan variasi penerapan perspektif BSC serta kecenderungan metodologis yang digunakan, seperti studi kualitatif deskriptif, studi kasus institusional, hingga survei kuantitatif berbasis persepsi *stakeholder*.

Dari sisi karakteristik temuan, empat tema utama berhasil diidentifikasi: (1) efektivitas implementasi BSC terhadap peningkatan kualitas kelembagaan, (2) adaptasi indikator BSC dalam konteks nilai-nilai Islam, (3) tantangan

---

<sup>20</sup> Muhammad Bilal Zafar and Ahmad Azam Sulaiman, "CSR Narrative under Islamic Banking Paradigm," *Social Responsibility Journal*, 2019.

<sup>21</sup> Marina Abdul Aziz and Fadzila Azni Ahmad, "The Delineation of the Islamic Accounting Concepts through the Narrative Reviews Interpretation," *The Journal of Social Sciences Research*, 2018; Sulaeman Sulaeman, "A REVIEW OF SERVANT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE IN ISLAMIC PERSPECTIVES: A LESSON FROM THE PROPHET MUHAMMAD (PBUH) AS AN EXCELLENT ROLE MODEL FOR MUSLIM LEADERS IN INDONESIA," 2020.

operasionalisasi BSC di lembaga pendidikan Islam, dan (4) inovasi konseptual seperti penambahan perspektif syariah atau sosial. Sebagai contoh, penelitian oleh Ilyasin dan Zamroni (2017) menunjukkan bahwa implementasi BSC di perguruan tinggi Islam meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi manajerial melalui integrasi keempat perspektif BSC yang dikontekstualisasikan dengan nilai-nilai Islam. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Hadijaya *et al.* (2019) yang mendokumentasikan penerapan *scorecard* dan peta strategi di tiga PTKIN di Indonesia untuk mendukung pencapaian tujuan strategis.<sup>22</sup>

Dalam aspek adaptasi nilai Islam, beberapa studi memperluas BSC dengan menambahkan dimensi kelima seperti perspektif syariah atau sosial. Al-Bakri (2023) menambahkan dimensi sosial dalam evaluasi kinerja bank Islam di Yaman yang menggunakan model BSC, mengungkap kontribusi sosial sebagai bagian dari keberhasilan strategis lembaga Islami.<sup>23</sup> Sementara itu, penelitian Meldona dan Segaf (2015) di UIN Maliki Malang mengintegrasikan keempat perspektif BSC dengan maqasid syariah, dan melaporkan skor total evaluasi 85,68%, menunjukkan performa yang baik di hampir semua dimensi kecuali perspektif finansial yang masih menggunakan pendekatan perbankan konvensional.<sup>24</sup>

Tantangan utama yang ditemukan dalam sebagian besar literatur adalah kurangnya pemahaman teknis terhadap konsep BSC, keterbatasan sumber daya manusia dalam menyusun indikator kinerja yang relevan, dan kesulitan mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam sistem evaluasi yang pada awalnya dirancang untuk konteks korporasi Barat.<sup>25</sup> Noor (2022) juga mencatat bahwa meskipun *Al Lathif Islamic School* menunjukkan performa yang sangat baik dalam semua perspektif BSC, belum terdapat upaya eksplisit dalam menyelaraskan indikator tersebut dengan prinsip etika Islam secara mendalam.<sup>26</sup>

Dari sisi metodologis, sebagian besar studi menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan data sekunder. Misalnya, Coşkun dan Nizaeva (2023) melakukan *bibliometric mapping* terhadap 267 dokumen *Scopus* terkait BSC di institusi pendidikan, dan menemukan bahwa pendekatan ini masih jarang

---

<sup>22</sup> Hadijaya, Nasution, and Suhairi, "Implementation of the Balanced Score Card to Achieve Strategic Goals in the State Islamic Religious Colleges."

<sup>23</sup> Dr. Ghaleb Nasser Qasim Al-Bakri, "Evaluating the Performance of Yemeni Islamic Banks Using the Balanced Scorecard for the Period from January to December 2022," *Yemen University Journal*, 2023.

<sup>24</sup> Meldona and Segaf, "Measuring Performance of Islamic Higher Education Institution as Public Service Agencies Using Balanced Scorecard (BSc) in Syaria Perspective."

<sup>25</sup> Zuraidah and Aisayah, "PENILAIAN KINERJA PERGURUAN TINGGI ISLAM DENGAN BALANCED SCORECARD AGAR TERWUJUD LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MAQASID SYARIAH."

<sup>26</sup> Noor, "Al Lathif Islamic School Principal Performance Analysis In Balanced Scorecard Perspective."

diintegrasikan secara eksplisit dengan sistem pendidikan berbasis nilai agama.<sup>27</sup> Studi oleh Qushtom (2020) di perbankan Islam Yordania juga mendukung efektivitas BSC, dengan hasil implementasi berkisar antara 55%–93% tergantung dimensi, dan menunjukkan hubungan positif antara implementasi BSC dengan *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE)<sup>28</sup>.

Beberapa temuan juga mengarah pada pentingnya strategi komunikasi internal sebagai bagian dari keberhasilan implementasi BSC. Studi oleh AlSatrawi (2017) menekankan bahwa komunikasi visi dan strategi dari manajemen atas ke seluruh staf sangat memengaruhi keberhasilan integrasi BSC di sektor perbankan Islam di Bahrain<sup>29</sup>. Di sektor pendidikan, Susilo (2007) menunjukkan bahwa persepsi *stakeholder* di Universitas Islam Indonesia terhadap performa institusi cukup positif, terutama dalam efisiensi operasional dan inovasi, meskipun pendekatan BSC belum sepenuhnya digunakan sebagai kerangka strategis utama<sup>30</sup>.

Akhirnya, beberapa studi juga mulai mengembangkan model BSC berbasis pendidikan Islam sebagai inovasi konseptual. Yüksel dan Coskun (2013) mengembangkan BSC untuk sekolah menengah di Turki dan menyarankan bahwa penggunaan sistem ini dapat mengarahkan lembaga pendidikan menjadi institusi yang fokus strategi dan nilai.<sup>31</sup> Dengan demikian, hasil sintesis ini membentuk dasar empiris dan konseptual yang kuat untuk menyusun kerangka evaluasi strategis pendidikan Islam berbasis *Balanced Scorecard*.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini secara eksplisit menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam lembaga pendidikan Islam tidak hanya relevan, tetapi juga mampu memperluas cakupan evaluasi strategis yang selama ini terlalu fokus pada aspek administratif atau keuangan semata. Temuan ini menjawab pertanyaan utama penelitian mengenai efektivitas pendekatan BSC dalam konteks pendidikan Islam, serta menguatkan relevansi empat perspektif BSC dalam menilai kinerja institusi secara komprehensif. Temuan juga mendukung

---

<sup>27</sup> Coşkun and Nizaeva, "Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions."

<sup>28</sup> Thaer Faisal Abdelrahim Qushtom, "The Implementation of Balanced Scorecard in Jordanian Islamic Banks," *International Journal of Financial Research*, 2020.

<sup>29</sup> Ah AlSatrawi, "Investigating the Effects of Using the Balanced Scorecard on Islamic Banks' Performance," 2017.

<sup>30</sup> Susilo, "Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur Dengan Pendekatan Balanced Scorecard."

<sup>31</sup> H Zafer Yüksel and Ali Coskun, "Strategy Focused Schools: An Implementation of the Balanced Scorecard in Provision of Educational Services," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 106 (2013): 2450–59.

bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta proses bisnis internal merupakan dua dimensi yang paling sering diadaptasi, mengingat peran transformasional lembaga pendidikan Islam dalam membentuk karakter dan spiritualitas peserta didik.

Interpretasi terhadap temuan ini dalam kerangka teori *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton) menunjukkan bahwa penerapan BSC dalam pendidikan Islam berpotensi menjadi alat strategis yang mengintegrasikan nilai spiritual, sosial, dan kelembagaan. Dalam hal ini, konsep BSC bukan hanya alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang mengarahkan visi dan misi lembaga pendidikan Islam menuju keberlanjutan dan daya saing global.<sup>32</sup> Penggabungan antara prinsip manajerial Barat dengan nilai-nilai Islam mencerminkan suatu pendekatan *hybrid* yang unik, sebagaimana juga ditunjukkan dalam studi oleh Ilyasin dan Zamroni (2017), di mana BSC digunakan untuk meningkatkan kualitas manajemen berbasis akuntabilitas dan transparansi dalam pendidikan tinggi Islam.<sup>33</sup>

Ketika dibandingkan dengan studi lain, seperti penelitian oleh Toteva (2020) yang menekankan pada fungsi BSC sebagai pelengkap sistem manajemen mutu (ISO 9001) di institusi pendidikan umum, terlihat bahwa lembaga pendidikan Islam justru berupaya mengembangkan BSC sebagai sistem manajemen spiritual sekaligus administratif, yang menggabungkan *maqasid syariah* dalam indikator kinerjanya.<sup>34</sup> Hal serupa juga ditunjukkan oleh studi Qushtom (2020) yang menemukan hubungan positif antara BSC dengan kinerja keuangan di bank Islam, memberikan bukti kuat bahwa integrasi nilai dan strategi dapat diterapkan dalam organisasi berbasis agama.<sup>35</sup>

Kontribusi artikel ini terhadap pengembangan teori dan praktik terletak pada kemampuannya untuk menyintesis berbagai model penerapan BSC yang disesuaikan dengan nilai-nilai Islam, serta mengajukan suatu kerangka konseptual yang belum banyak dibahas dalam literatur sebelumnya. Sebagian besar penelitian terdahulu hanya menekankan adaptasi teknis BSC, tanpa memperluas ruang lingkup pada transformasi nilai dan spiritualitas dalam pendidikan Islam.<sup>36</sup> Sementara itu, studi oleh Khan (2012) dan Coşkun &

---

<sup>32</sup> Hladchenko, "Balanced Scorecard--A Strategic Management System of the Higher Education Institution."

<sup>33</sup> Ilyasin and Zamroni, "Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education."

<sup>34</sup> Pavlina Toteva, "The Conception 'Balanced Scorecard'-Tool for Strategic Management of Higher Education Institutions," 2020.

<sup>35</sup> Qushtom, "The Implementation of Balanced Scorecard in Jordanian Islamic Banks."

<sup>36</sup> AlSatrawi, "Investigating the Effects of Using the Balanced Scorecard on Islamic Banks' Performance."

Nizaeva (2023) lebih banyak menekankan pentingnya strategi komunikasi internal dan visualisasi peta strategi tanpa meninjau secara kritis kemungkinan penyatuan visi spiritual dengan visi manajerial modern.<sup>37</sup>

Meski demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. *Pertama*, karena pendekatannya berbasis *narrative review*, maka generalisasi temuan bergantung pada kedalaman dan cakupan literatur yang tersedia. *Kedua*, adanya perbedaan konteks institusional dan budaya antar lembaga membuat penerapan BSC dalam pendidikan Islam tidak selalu seragam. *Ketiga*, keterbatasan akses terhadap studi-studi lapangan di institusi pendidikan Islam luar negeri membatasi dimensi komparatif dalam sintesis literatur ini. Dengan demikian, temuan dalam artikel ini harus dipahami dalam konteks reflektif dan konseptual, bukan sebagai model universal.

Berdasarkan temuan dan interpretasi di atas, artikel ini menawarkan sejumlah implikasi strategis. Bagi peneliti, terdapat peluang untuk memperluas kajian ini melalui *mixed methods* guna menguji kerangka konseptual yang diusulkan secara empiris. Bagi praktisi dan pimpinan lembaga pendidikan Islam, penerapan BSC dapat dijadikan instrumen evaluatif yang efektif, namun perlu didukung oleh pelatihan dan penyesuaian indikator agar selaras dengan visi keislaman institusi. Bagi pembuat kebijakan, integrasi BSC dalam kebijakan mutu pendidikan Islam perlu dilengkapi dengan pedoman adaptif yang berbasis pada maqasid syariah dan prinsip tata kelola Islam.<sup>38</sup> Dengan pendekatan semacam ini, model evaluasi kinerja tidak hanya menjadi alat ukur, tetapi juga sebagai sarana dakwah dan transformasi sosial melalui pendidikan Islam.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dapat diterapkan secara efektif dalam mengevaluasi kinerja strategis lembaga pendidikan Islam. Melalui empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—BSC mampu memberikan kerangka evaluatif yang lebih komprehensif dibandingkan model evaluasi tradisional. Sintesis literatur menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga pendidikan Islam yang mengadopsi BSC mengalami peningkatan dalam transparansi, akuntabilitas, dan arah strategis kelembagaan. Perspektif

---

<sup>37</sup> Imran Khan, "The Balanced Scorecard: Strategic Planning and Management," *Prabandhan: Indian Journal of Management* 5 (2012): 47–55; Coşkun and Nizaeva, "Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions."

<sup>38</sup> Daniela Ştefănescu and Maria Silivestru, "BALANCED SCORECARD - INSTRUMENT OF STRATEGIC PLANNING," *The Romanian Statistical Review* 60 (2012): 6–39; Michaela Striteska, "Balanced Scorecard for Local Government," 2010.

pembelajaran dan pertumbuhan serta proses internal merupakan dimensi yang paling sering digunakan, karena selaras dengan misi transformatif pendidikan Islam. Namun demikian, tantangan integrasi nilai-nilai keislaman ke dalam setiap perspektif BSC masih menjadi isu yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama dalam menyusun indikator yang tidak hanya bersifat teknis tetapi juga mencerminkan prinsip spiritual dan etis Islam.

Artikel ini memberikan kontribusi konseptual dalam mengembangkan kerangka evaluasi strategis yang berbasis nilai untuk pendidikan Islam dengan mengintegrasikan pendekatan manajemen modern ke dalam konteks kelembagaan yang berakar pada nilai-nilai keagamaan. Dengan pendekatan *narrative review*, penelitian ini tidak hanya menyajikan pemetaan literatur, tetapi juga menghasilkan sintesis tematik yang dapat menjadi dasar konseptual dalam pengembangan strategi evaluasi berbasis BSC yang kontekstual. Kontribusi ini memperluas pemahaman akademik mengenai bagaimana teori manajemen kinerja dapat diadaptasi dalam lingkungan pendidikan yang memiliki orientasi spiritual, sekaligus mendorong pendekatan evaluasi yang lebih inklusif dan berorientasi pada kualitas holistik.

Sebagai tindak lanjut dari kajian ini, disarankan agar penelitian selanjutnya menguji kerangka konseptual yang telah disusun secara empiris melalui pendekatan kualitatif atau *mixed methods* di berbagai tipe lembaga pendidikan Islam, baik di level sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Selain itu, pengembangan model *Balanced Scorecard* yang secara eksplisit memasukkan dimensi nilai keislaman, seperti *maqasid syariah* atau prinsip ihsan, dapat menjadi arah strategis untuk menjawab tantangan integrasi nilai dalam sistem manajemen modern. Praktisi dan pengambil kebijakan juga perlu mempertimbangkan penyusunan panduan teknis penerapan BSC berbasis nilai agar dapat diimplementasikan secara efektif, terukur, dan sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Bakri, Dr. Ghaleb Nasser Qasim. "Evaluating the Performance of Yemeni Islamic Banks Using the Balanced Scorecard for the Period from January to December 2022." *Yemen University Journal*, 2023.
- AlSatravi, Ah. "Investigating the Effects of Using the Balanced Scorecard on Islamic Banks' Performance." 2017.
- Amin, Choirul, Su'ad Su'ad, and Santoso Santoso. "Balanced Scorecard Perspectives on School Performance at the Islamic Primary School Lentera Hati." *ANP Journal of Social Sciences and Humanities*, 2021.

- Aziz, Marina Abdul, and Fadzila Azni Ahmad. "The Delineation of the Islamic Accounting Concepts through the Narrative Reviews Intrepretation." *The Journal of Social Sciences Research*, 2018.
- Bravo, Julio César Méndez, Manuel Alberto Méndez Bravo, and Claudia Jeaneth Bolaños Piedrahita. "The Balanced Scorecard and Performance Measurement in Higher Education Institutions." *Universidad Ciencia y Tecnología*, 2022.
- Cancino, Christian A, Antonio D Farías, and Freddy Coronado. "IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD IN A NON-PROFIT EDUCATIONAL FOUNDATION IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA FUNDACIÓN EDUCACIONAL SIN FINES DE LUCRO." 2016.
- Coşkun, Ali, and Mirgul Nizaeva. "Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions." *Open Education Studies* 5 (2023).
- Febriandika, Nur Rizqi, Harun Harun, Neneng Nadila Kurniawati, and Afief El Ashfahany. "Performance Measurement of Islamic Philanthropic Institution during Pandemic in Indonesia: A Balanced Scorecard Approach." *Problems and Perspectives in Management*, 2023.
- Ferrari, Rossella. "Writing Narrative Style Literature Reviews." *Medical Writing* 24 (2015): 230–35.
- Green, Bart N, Claire D Johnson, and Alan H Adams. "Writing Narrative Literature Reviews for Peer-Reviewed Journals: Secrets of the Trade." *Journal of Chiropractic Medicine* 5 3 (2006): 101–17.
- Hadijaya, Yusuf, Inom Nasution, and Suhairi Suhairi. "Implementation of the Balanced Score Card to Achieve Strategic Goals in the State Islamic Religious Colleges." *Jurnal Pendidikan Islam*, 2019.
- Hladchenko, Myroslava. "Balanced Scorecard--A Strategic Management System of the Higher Education Institution." *International Journal of Educational Management* 29 (2015): 167–76.
- Ilyasin, Mukhammad, and Zamroni Zamroni. "Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education." *Dinamika Ilmu* 17 (2017): 223–36.
- Kaplan, R, and David P Norton. "Strategic Learning \& the Balanced Scorecard." *Strategy \& Leadership* 24 (1996): 18–24.
- Khan, Imran. "The Balanced Scorecard: Strategic Planning and Management." *Prabandhan: Indian Journal of Management* 5 (2012): 47–55.
- Meldona, Meldona, and Segaf Segaf. "Measuring Performance of Islamic Higher Education Institution as Public Service Agencies Using Balanced Scorecard (BSc) in Syaria Perspective." 2015.
- Noor, Sri Tubilah. "Al Lathif Islamic School Principal Performance Analysis In Balanced Scorecard Perspective." *Devotion Journal of Community Service*, 2022.

- Pereira, José, and Vítor Manuel Rodrigues Viegas. "Balanced Scorecard: A Powerful Method to Improve the Management of Educational Institutions." *European Journal of Teaching and Education*, 2021.
- Qushtom, Thaeer Faisal Abdelrahim. "The Implementation of Balanced Scorecard in Jordanian Islamic Banks." *International Journal of Financial Research*, 2020.
- Reda, Nigusse Weldemariam. "Balanced Scorecard in Higher Education Institutions." 2018.
- Sarkar, Siddharth, and Gayatri Bhatia. "Writing and Appraising Narrative Reviews." *Journal of Clinical and Scientific Research*, 2021.
- Skelly, Matthew, Andrew Duong, Nicole Simunovic, and Olufemi R Ayeni. "Type of Review and How to Get Started." *Basic Methods Handbook for Clinical Orthopaedic Research*, 2019.
- Ștefănescu, Daniela, and Maria Silivestru. "BALANCED SCORECARD - INSTRUMENT OF STRATEGIC PLANNING." *The Romanian Statistical Review* 60 (2012): 6–39.
- Striteska, Michaela. "Balanced Scorecard for Local Government." 2010.
- Sulaeman, Sulaeman. "A REVIEW OF SERVANT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE IN ISLAMIC PERSPECTIVES: A LESSON FROM THE PROPHET MUHAMMAD (PBUH) AS AN EXCELLENT ROLE MODEL FOR MUSLIM LEADERS IN INDONESIA." 2020.
- Susilo, Joko. "Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur Dengan Pendekatan Balanced Scorecard." 2007.
- Toteva, Pavlina. "The Conception 'Balanced Scorecard'-Tool for Strategic Management of Higher Education Institutions." 2020.
- Yüksel, H Zafer, and Ali Coskun. "Strategy Focused Schools: An Implementation of the Balanced Scorecard in Provision of Educational Services." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 106 (2013): 2450–59.
- Zafar, Muhammad Bilal, and Ahmad Azam Sulaiman. "CSR Narrative under Islamic Banking Paradigm." *Social Responsibility Journal*, 2019.
- Zuraidah, Zuraidah, and Esy Nur Aisayah. "PENILAIAN KINERJA PERGURUAN TINGGI ISLAM DENGAN BALANCED SCORECARD AGAR TERWUJUD LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MAQASID SYARIAH." 2017.