



Kemitraan Strategis dalam Institusi Pendidikan (Integrasi Visi, Misi, dan Nilai Dasar Melalui Kerangka Balanced Scorecard)

Shelty D. M. Sumual¹, Joulanda A. M. Rawis², Jeffry S. J. Lengkong³,
Denny U. Suprpto⁴, Rian W. Palandeng⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi S3 Manajemen Pendidikan, PPS, Universitas Negeri Manado

Alamat: Jl. Kampus Unima Tonsaru, Kec. Tondano Selatan, Kab. Minahasa, Sulawesi Utara

Korespondensi penulis: sheltysumual@unima.ac.id

Abstract. *Educational institutions are required to implement a management strategy that is more systematic, measurable, and aligned with the organization's long-term direction. This research aims to examine how the integration of the formulation of vision, mission, and basic values into the framework of the Balanced Scorecard can strengthen the management of strategic strategies and partnerships in educational institutions. This study was conducted through a descriptive qualitative approach with systematic literature study methods and institutional documentation analysis, including strategic plans, statutes, and annual reports from various educational institutions. The results of the study show that the integration of vision and mission in each Balanced Scorecard perspective is able to create performance indicators that are directed, consistent, and in accordance with the strategic direction of the institution. Institutional foundational values have proven to play an important role in shaping an organizational culture that supports performance achievement. In addition, partnership strategies can also be improved through performance indicators that measure the effectiveness of external relationships. This research makes an important contribution to the development of value-based education management practices by presenting a framework of integration that can be replicated. These findings suggest the importance of developing vision, mission, and value-based evaluation policies and systems in the management of educational institutions in an era of global collaboration and competition.*

Keywords: *Balanced Scorecard, vision and mission of education, institutional core values, management of educational strategy, strategic partnership of education*

Abstrak. Institusi pendidikan dituntut untuk menerapkan strategi manajemen yang lebih sistematis, terukur, dan selaras dengan arah jangka panjang organisasi. Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana integrasi perumusan visi, misi, dan nilai dasar ke dalam kerangka Balanced Scorecard dapat memperkuat pengelolaan strategi dan kemitraan strategis pada institusi pendidikan. Studi ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur sistematis dan analisis dokumentasi institusional, termasuk rencana strategis, statuta, dan laporan tahunan dari berbagai institusi pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi visi dan misi dalam setiap perspektif Balanced Scorecard mampu menciptakan indikator kinerja yang terarah, konsisten, dan sesuai dengan arah strategis institusi. Nilai dasar institusional terbukti memainkan peran penting dalam pembentukan budaya organisasi yang mendukung pencapaian kinerja. Selain itu, strategi kemitraan juga dapat ditingkatkan melalui indikator kinerja yang mengukur efektivitas hubungan eksternal. Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan praktik manajemen pendidikan berbasis nilai dengan menyajikan kerangka integrasi yang dapat direplikasi. Temuan ini menyarankan pentingnya pengembangan kebijakan dan sistem evaluasi berbasis visi, misi, dan nilai dalam pengelolaan institusi pendidikan di era kolaborasi dan kompetisi global.

Kata kunci: Balanced Scorecard; visi dan misi pendidikan; nilai dasar institusi; manajemen strategi pendidikan; kemitraan strategis pendidikan

1. LATAR BELAKANG

Dalam dua dekade terakhir, institusi pendidikan menghadapi tekanan yang semakin besar untuk mengelola diri secara strategis agar tetap relevan dan adaptif terhadap dinamika lingkungan global (Mangelep, 2015; Mondkar, 2017; Yureva et al., 2021; Judijanto et al., 2024). Transformasi pendidikan tidak hanya menyentuh aspek kurikulum dan teknologi pembelajaran, tetapi juga menuntut pergeseran dalam sistem tata kelola dan pengambilan

keputusan strategis (Divjak & Begičević Redep, 2015; Mangelep, 2017; Yureva et al., 2021; Runtu et al., 2023). Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan pendidikan tinggi maupun menengah adalah bagaimana merumuskan dan mengimplementasikan strategi institusi yang selaras dengan arah jangka panjangnya (Divjak & Begičević Redep, 2015; Sulistyaningsih & Mangelep, 2019; Yureva et al., 2021). Dalam konteks ini, perumusan visi, misi, dan nilai dasar bukan hanya simbol identitas institusi, melainkan menjadi fondasi strategis untuk membentuk budaya organisasi, menentukan arah perkembangan, dan menetapkan prioritas program (Mangelep, 2017; Weyama, 2020; Sulistyaningsih et al., 2022).

Sementara itu, literatur manajemen strategis telah menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil biasanya memiliki keselarasan antara arah strategis (visi dan misi) dan kerangka kerja pengukuran kinerja yang holistik. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah *Balanced Scorecard (BSC)*, yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai instrumen untuk menerjemahkan strategi ke dalam ukuran kinerja konkret dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam institusi pendidikan, pendekatan ini memungkinkan evaluasi kinerja yang tidak hanya berorientasi pada output administratif atau akademik, tetapi juga pada pembangunan berkelanjutan sumber daya dan kemitraan strategis. Namun, adopsi BSC dalam pendidikan masih menghadapi tantangan integrasi yang mendasar, yakni bagaimana mengaitkan nilai-nilai institusional yang melekat pada visi, misi, dan nilai dasar dengan logika kuantitatif dari sistem pengukuran kinerja.

Permasalahan utama yang muncul dari ketidakterhubungan ini adalah kurangnya kohesi antara apa yang ingin dicapai oleh institusi dalam jangka panjang dan bagaimana kinerja sehari-hari diukur serta diarahkan (Mangelep et al., 2020; Kautsar & Julaiha, 2023). Banyak institusi pendidikan yang menyusun visi dan misi secara normatif tanpa menjadikannya sebagai dasar perumusan strategi yang diimplementasikan melalui indikator kinerja yang terukur (Kristianti & Loisa, 2021; Kumesan et al., 2023; Mangelep et al., 2024). Akibatnya, strategi institusional menjadi terfragmentasi, tidak konsisten, dan sulit dievaluasi efektivitasnya (Kautsar & Julaiha, 2023; Domu & Mangelep 2024). Fenomena ini juga mencerminkan kegagalan dalam menyatukan level perencanaan strategis dengan sistem pelaporan dan pengambilan keputusan, sehingga reformasi tata kelola pendidikan menjadi stagnan dan bersifat kosmetik (Lohonauman et al., 2023; Mangelep et al., 2024).

Untuk mengatasi persoalan tersebut, para ahli merekomendasikan pentingnya integrasi antara identitas institusional—yang tercermin dalam visi, misi, dan nilai dasar—dengan sistem pengelolaan strategis yang terstruktur (Mangelep et al., 2025). Kaplan dan Norton (2004)

menekankan bahwa visi dan misi seharusnya tidak berhenti sebagai pernyataan naratif, tetapi perlu dioperasionalkan melalui *strategy map* dan indikator kinerja dalam kerangka BSC. Dalam perspektif ini, perumusan nilai-nilai dasar menjadi aspek kritis karena nilai tersebut yang membentuk budaya organisasi dan menentukan arah pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam jangka panjang (Putri, 2012; Mangelep et al., 2023). Oleh karena itu, solusi utama yang ditawarkan adalah membangun sistem BSC yang berbasis pada nilai-nilai inti institusi agar setiap inisiatif strategis dapat dilacak secara konsisten terhadap visi dan misi yang telah dirumuskan.

Lebih lanjut, integrasi ini akan memperkuat fungsi BSC tidak hanya sebagai alat ukur, tetapi sebagai alat komunikasi strategi dan koordinasi antar unit dalam institusi pendidikan (Aini, 2021; Domu & Mangelep, 2023). Melalui pendekatan ini, setiap sasaran strategis dari empat perspektif BSC akan dikaitkan secara eksplisit dengan nilai dan tujuan institusi (Kaplan & Norton, 2004; Manambing et al., 2018; Mangelep et al., 2024). Misalnya, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator seperti tingkat pelatihan tenaga pendidik dan kepuasan mahasiswa terhadap lingkungan belajar dapat dihubungkan dengan nilai dasar institusi seperti integritas, kolaborasi, atau inovasi. Dengan demikian, pencapaian kinerja tidak semata-mata menjadi persoalan administratif, tetapi cerminan dari terinternalisasinya arah strategis institusi pada semua level (Kaplan & Norton, 2004; Domu et al., 2023; Mangelep et al., 2023).

Studi-studi sebelumnya telah menunjukkan efektivitas BSC dalam mengelola organisasi pendidikan secara strategis. Misalnya, Wahyudi (2021) dalam penelitiannya tentang implementasi BSC di perguruan tinggi menyatakan bahwa institusi yang mengadopsi BSC cenderung memiliki sistem manajemen yang lebih adaptif, transparan, dan berorientasi pada hasil. Studi lain oleh Fitriyani dan Rachmawati (2023) menggarisbawahi pentingnya integrasi nilai budaya organisasi dalam *strategy map* untuk memperkuat keberlanjutan strategi institusional. Akan tetapi, sebagian besar studi ini berfokus pada adopsi teknis BSC atau aspek administratif dari perumusan strategi, tanpa mengulas secara mendalam hubungan konseptual antara nilai-nilai institusional dan mekanisme pengukuran strategis.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan terkait dengan bagaimana integrasi perumusan visi, misi, dan nilai dasar secara sistematis dapat dijalankan dalam kerangka *Balanced Scorecard*, khususnya dalam konteks pengelolaan strategi dan kemitraan strategis di institusi pendidikan. Pengelolaan kemitraan, yang semakin penting dalam era kolaborasi dan jejaring global, belum banyak dibahas sebagai bagian dari pengukuran dan pelaporan dalam kerangka BSC. Padahal, kolaborasi strategis dengan mitra

eksternal, baik dari sektor industri, pemerintah, maupun institusi pendidikan lain, merupakan komponen penting dalam mencapai tujuan jangka panjang institusi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam integrasi perumusan visi, misi, dan nilai dasar ke dalam kerangka Balanced Scorecard sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan institusi pendidikan. Studi ini juga mengeksplorasi bagaimana pendekatan tersebut dapat digunakan untuk memperkuat kemitraan strategis sebagai salah satu dimensi penting dalam pengembangan institusi. Kebaruan dari studi ini terletak pada penyatuan elemen identitas institusional dengan mekanisme pengukuran strategis melalui pendekatan integratif, yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur sebelumnya. Ruang lingkup penelitian ini mencakup pengembangan kerangka konseptual, identifikasi praktik terbaik, serta penyusunan model implementasi BSC berbasis nilai dalam konteks institusi pendidikan. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas tata kelola strategis institusi pendidikan yang lebih terukur, terarah, dan berkelanjutan

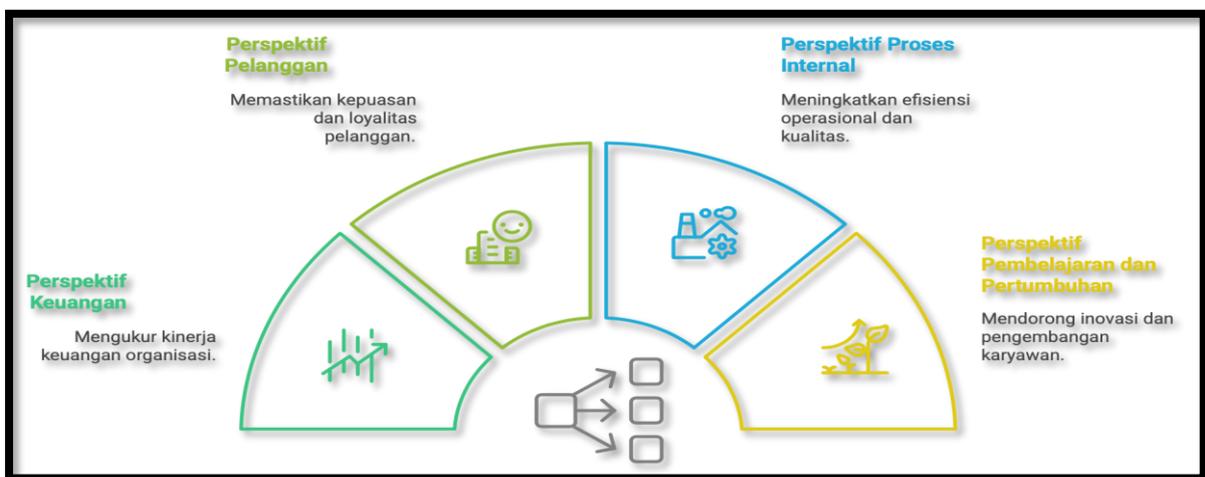
2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menerapkan metode studi literatur sistematis (*systematic literature review*) yang dipadukan dengan analisis dokumentasi strategis institusional. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena konseptual dan praktik organisasi yang kompleks seperti integrasi perumusan visi, misi, dan nilai dasar ke dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC) dalam konteks institusi pendidikan. Fokus utama penelitian diarahkan pada penelaahan mendalam terhadap dokumen-dokumen strategis yang berasal dari institusi pendidikan tinggi, termasuk rencana strategis (Renstra), statuta perguruan tinggi, laporan tahunan rektorat, dan berbagai dokumen pelengkap yang menggambarkan implementasi nyata BSC sebagai alat manajemen strategis.

Sumber-sumber literatur dan dokumen yang dikaji diperoleh melalui proses pengumpulan data sekunder yang sistematis dari berbagai pangkalan data akademik seperti Google Scholar, JSTOR, PubMed, dan Scopus, tanpa pembatasan tahun publikasi. Proses pengumpulan literatur dilakukan melalui pencarian berbasis kata kunci yang berkaitan langsung dengan topik seperti "Balanced Scorecard in Higher Education", "strategic alignment", "vision and mission integration", dan "educational institutional strategy". Tahapan selanjutnya mencakup penyaringan artikel melalui evaluasi abstrak dan ringkasan guna menjamin relevansi dengan fokus penelitian. Hanya artikel dan dokumen yang secara eksplisit membahas praktik BSC dalam pendidikan dan menunjukkan hubungan langsung dengan aspek visi, misi, atau nilai institusional yang disertakan untuk dianalisis lebih lanjut.

Setelah proses identifikasi dan seleksi literatur yang relevan, analisis data dilakukan melalui teknik analisis isi tematik (thematic content analysis), yang digunakan untuk mengidentifikasi pola, tema dominan, serta hubungan antar konsep dalam dokumen yang ditelaah. Analisis ini bersifat iteratif dan interpretatif, yang memungkinkan peneliti mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip dasar institusi diterjemahkan ke dalam dimensi-dimensi Balanced Scorecard seperti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, stakeholder eksternal, dan keuangan. Sebagai bagian dari pendekatan ini, dokumen yang telah dikumpulkan kemudian diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori tematik seperti arah strategis institusi, indikator kinerja, nilai budaya organisasi, serta mekanisme pelaporan dan pemantauan kinerja. Pendekatan ini memfasilitasi proses sintesis informasi yang lebih sistematis, dengan mempertimbangkan temuan yang konsisten maupun berbeda dari setiap dokumen yang dianalisis.

Dalam proses analisis dan sintesis, perhatian khusus diberikan pada bagaimana tiap institusi menyusun strategy map dan indikator kinerja berdasarkan visi, misi, dan nilai dasar yang dimilikinya. Gambar 1 berikut menampilkan kerangka analisis yang digunakan dalam studi ini, menunjukkan keterkaitan antara elemen-elemen identitas institusi (visi, misi, nilai dasar) dengan empat perspektif utama BSC.



Gambar 1. Kerangka Analisis Integrasi Visi, Misi, dan Nilai Dasar ke dalam Balanced Scorecard

Seluruh artikel yang dianalisis tidak hanya dievaluasi untuk isi tematiknya, tetapi juga ditelaah metodologinya untuk mengidentifikasi kualitas dan kekuatan pendekatan yang digunakan dalam studi terdahulu. Evaluasi ini penting dalam rangka membandingkan kesesuaian dan kontribusi masing-masing penelitian terhadap pengembangan praktik strategis dalam konteks institusi pendidikan. Pendekatan ini juga membuka peluang untuk menyoroti

area yang belum cukup dieksplorasi dalam literatur, yang kemudian digunakan untuk membangun sintesis akhir studi ini dan menunjukkan relevansi serta urgensinya.

Dengan demikian, metode penelitian ini tidak hanya memberikan dasar konseptual yang kuat dalam memahami praktik integrasi nilai dan strategi dalam institusi pendidikan, tetapi juga menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai variasi pendekatan yang diterapkan oleh institusi-institusi berbeda. Proses sintesis melalui pendekatan literatur sistematis ini memungkinkan pengidentifikasian pola strategis, kelembagaan, dan budaya yang mendukung penerapan *Balanced Scorecard* secara efektif dan selaras dengan identitas institusional.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil kajian terhadap sejumlah dokumen strategis dan literatur ilmiah menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang berhasil mengimplementasikan *Balanced Scorecard* (BSC) secara efektif telah menempatkan visi, misi, dan nilai dasar bukan sekadar sebagai pernyataan formal, melainkan sebagai fondasi strategis yang terintegrasi dalam keseluruhan sistem pengukuran kinerja. Temuan ini mempertegas peran BSC sebagai alat yang bukan hanya berfungsi untuk mengukur, tetapi juga untuk menerjemahkan arah strategis institusi ke dalam tindakan konkret dan terukur, sebagaimana ditekankan oleh Kaplan dan Norton (2004).

Institusi yang berhasil mengintegrasikan visi dan misi ke dalam empat perspektif BSC menunjukkan konsistensi antara arah strategis jangka panjang dengan indikator kinerja operasional. Sebagai contoh, visi untuk menjadi “universitas riset berkelas internasional” diturunkan secara logis ke dalam perspektif pelanggan melalui indikator jumlah kemitraan internasional yang dibentuk dan dipelihara, ke dalam perspektif proses internal melalui indikator capaian akreditasi internasional dan efisiensi pengelolaan program akademik, serta ke dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui indikator peningkatan kuantitas dan kualitas publikasi internasional oleh dosen dan mahasiswa. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Wahyudi (2021) yang menyatakan bahwa artikulasi visi dan misi dalam kerangka BSC memungkinkan terciptanya kesinambungan antara pernyataan normatif dan realisasi operasional, yang pada akhirnya meningkatkan kapabilitas institusi dalam mencapai tujuannya.

Sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 2, integrasi antara elemen visi, misi, dan nilai dasar dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* menjadi model analitis utama dalam penelitian ini. Setiap perspektif dalam BSC tidak hanya dikembangkan dari kebutuhan sistem manajemen kinerja yang umum, tetapi dirancang untuk mencerminkan tujuan strategis institusi

pendidikan secara kontekstual. Gambar ini menunjukkan bahwa nilai-nilai institusional menjadi landasan yang menopang keseluruhan struktur BSC, membentuk budaya dan orientasi yang konsisten dalam setiap sasaran strategis.



Gambar 2. Integrasi Visi, Misi, dan Nilai Dasar dalam Balanced Scorecard

Temuan lain yang menonjol dari studi ini adalah peran nilai dasar institusi sebagai penguat budaya organisasi, yang diinternalisasikan dalam perspektif proses internal dan pembelajaran. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kolaborasi, dan inovasi tidak hanya menjadi bagian dari narasi institusional, tetapi diwujudkan secara nyata melalui indikator-indikator seperti tingkat kepatuhan terhadap kode etik akademik, efektivitas sistem kerja tim, serta keterlibatan aktif dalam pelatihan dan pengembangan profesional. Ini sejalan dengan temuan Fitriyani dan Rachmawati (2023) yang menyatakan bahwa institusi yang menanamkan nilai dasar ke dalam struktur strategisnya memiliki peluang lebih besar dalam membangun budaya kerja yang produktif dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, nilai dasar menjadi instrumen simbolik sekaligus praksis yang menghubungkan aspirasi jangka panjang institusi dengan perilaku individu dalam organisasi.

Dalam aspek kemitraan strategis, institusi yang menggunakan BSC cenderung memiliki pendekatan kolaboratif yang lebih sistematis dan terukur. Berdasarkan hasil analisis dokumen, terlihat bahwa strategi kemitraan tidak hanya diposisikan sebagai aktivitas pendukung, tetapi sebagai komponen integral dari pencapaian visi institusi. Perspektif pelanggan dalam BSC digunakan untuk mengevaluasi kepuasan mitra strategis, yang ditunjukkan melalui indikator keberlanjutan kerja sama, frekuensi inisiatif bersama, dan persepsi kualitas kemitraan dari pihak eksternal. Perspektif proses internal mencerminkan efisiensi dan kejelasan prosedur

kolaborasi, sedangkan perspektif pembelajaran menekankan peningkatan kapasitas kelembagaan yang diperoleh melalui interaksi dengan mitra luar, baik dalam bentuk pertukaran pengetahuan, program bersama, maupun co-publication. Penekanan ini mendukung argumen yang diajukan oleh Fitriyani & Rachmawati (2023), yang menyatakan bahwa institusi dengan struktur BSC yang mapan lebih mampu menjadikan kemitraan sebagai sumber daya strategis, bukan hanya sebagai hubungan formal administratif.

Implikasi dari integrasi yang kuat antara visi, misi, dan nilai dasar dalam struktur BSC adalah peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam manajemen strategis. Temuan ini mencerminkan kesesuaian dengan literatur sebelumnya, termasuk pendapat Kaplan dan Norton (1996), yang menekankan pentingnya strategi yang dapat diukur dan dikomunikasikan secara luas di seluruh level organisasi. Indikator-indikator yang dibangun berdasarkan arah strategis institusi memungkinkan pimpinan dan unit pelaksana untuk secara rutin mengevaluasi kinerja dengan menggunakan standar yang sama, sekaligus memudahkan pelaporan kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal. Selain itu, struktur BSC yang berbasis nilai juga memperkuat kepercayaan dari mitra strategis, karena mereka dapat melihat bagaimana komitmen institusi terhadap kualitas, integritas, dan hasil tercermin dalam mekanisme internal dan strategi kolaborasi yang diimplementasikan.

Dari sintesis dokumen yang dianalisis, terlihat bahwa integrasi elemen-elemen strategis institusi ke dalam Balanced Scorecard menghasilkan sistem pengelolaan yang lebih adaptif dan berbasis bukti. Fleksibilitas sistem BSC memungkinkan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan eksternal tanpa kehilangan arah strategis utama, selama integrasi dengan visi, misi, dan nilai dasar tetap dijaga. Hal ini sangat relevan dalam era disrupsi digital dan globalisasi pendidikan, di mana institusi dituntut untuk merespons cepat sambil tetap menjaga identitas dan tujuan fundamentalnya (Wahyudi, 2021; Domu et al., 2020; Mangelep et al., 2023).

Dengan memperhatikan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa efektivitas penerapan Balanced Scorecard dalam konteks institusi pendidikan sangat bergantung pada kualitas integrasi elemen identitas strategis institusi ke dalam kerangka BSC. Institusi yang secara sadar dan konsisten menghubungkan visi, misi, dan nilai dasar dengan indikator dalam setiap perspektif cenderung memiliki sistem pengelolaan strategi yang lebih solid, terstruktur, dan mampu mempertahankan keberlanjutan kemitraan strategis. Oleh karena itu, pengembangan BSC bukan hanya bersifat teknis administratif, tetapi perlu diperlakukan sebagai proses transformasi budaya strategis, di mana setiap elemen organisasi terlibat dalam pencapaian tujuan bersama yang dinyatakan secara eksplisit dalam kerangka kinerja yang terukur dan bernilai.

Pembahasan

Integrasi elemen-elemen identitas institusi seperti visi, misi, dan nilai dasar ke dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC) menjadi isu strategis penting dalam pengelolaan institusi pendidikan pada abad ke-21. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa pendekatan integratif tersebut dapat memperkuat daya transformasi manajemen strategis pendidikan, sekaligus menegaskan bahwa pengelolaan organisasi pendidikan tidak dapat lagi dipisahkan dari orientasi nilai dan arah jangka panjangnya. Dalam banyak studi, telah ditegaskan bahwa visi dan misi institusi tidak boleh berhenti pada tataran retorika normatif, tetapi harus menjadi acuan nyata dalam penyusunan kebijakan dan strategi organisasi (Kaplan & Norton, 2004; Domu & Mangelep, 2019; Wahyudi, 2021). Hasil penelitian ini memperlihatkan bagaimana institusi yang mampu menyelaraskan dimensi tersebut ke dalam perspektif BSC menunjukkan tingkat kohesi strategis yang lebih tinggi, baik dalam pencapaian target akademik, penguatan budaya organisasi, maupun pembangunan kemitraan eksternal.

Pembahasan lebih lanjut terhadap temuan menunjukkan bahwa perspektif Balanced Scorecard memberikan kerangka sistemik untuk mewujudkan keterkaitan antara arah institusional dan pengukuran kinerja. Dalam konteks institusi pendidikan, perspektif pelanggan misalnya, menjadi sarana untuk menerjemahkan komitmen visi institusi terhadap pemangku kepentingan eksternal, seperti mahasiswa, orang tua, dan mitra kerja sama. Ketika visi institusi menyatakan aspirasi menjadi universitas riset bertaraf internasional, hal ini harus terrefleksikan dalam indikator yang menunjukkan jangkauan dan kualitas kolaborasi global, sebagaimana tercermin dalam Gambar 1 pada bagian sebelumnya. Hal ini mendukung temuan Jptam.org (2023) yang menggarisbawahi pentingnya membangun indikator pelanggan yang menilai persepsi dan pengalaman mitra terhadap kontribusi institusi.

Lebih jauh lagi, dalam perspektif proses internal, strategi institusi dapat dioperasionalkan melalui perbaikan dan penguatan sistem mutu akademik, mekanisme akreditasi, serta tata kelola internal yang responsif. Perspektif ini memainkan peran sentral dalam menjembatani cita-cita strategis yang terkandung dalam visi-misi dengan hasil konkret organisasi. Ketika nilai-nilai dasar seperti profesionalisme dan integritas diterjemahkan ke dalam indikator kepatuhan terhadap regulasi internal dan keberfungsian sistem audit mutu, maka secara tidak langsung institusi sedang membangun sistem nilai berbasis kinerja (Domu & Mangelep, 2020; Fitriyani & Rachmawati, 2023). Pendekatan ini bukan hanya memperjelas arah perubahan institusi, tetapi juga mempermudah pelacakan capaian dan akuntabilitas strategis.

Selain itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi pilar penting dalam integrasi visi dan nilai dasar ke dalam strategi institusional. Dalam hasil penelitian ini,

ditemukan bahwa institusi yang berhasil menerapkan BSC menunjukkan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan budaya organisasi yang lebih sehat. Hal ini terjadi karena visi dan nilai dasar dijadikan acuan dalam merancang program pengembangan dosen, pelatihan staf, serta kegiatan pembinaan kepemimpinan. Dengan indikator seperti jumlah pelatihan, tingkat partisipasi staf dalam kegiatan profesional, serta kemajuan dalam kepemimpinan inovatif, institusi mampu mendorong perubahan budaya ke arah yang lebih adaptif terhadap tuntutan global. Pandangan ini sejalan dengan Gravemeijer dan Cobb (2006), yang menekankan pentingnya kerangka kerja pembelajaran yang adaptif dalam konteks perubahan kelembagaan yang kompleks.

Aspek nilai dasar institusi, sebagaimana dijabarkan dalam temuan penelitian ini, memperlihatkan korelasi positif dengan pembentukan budaya organisasi yang mendorong pencapaian kinerja strategis. Dalam banyak kasus, nilai seperti integritas, inovasi, dan kolaborasi tidak hanya menjadi simbol moral institusi, tetapi diterjemahkan secara sistematis dalam indikator yang mengukur bagaimana nilai-nilai tersebut diaktualisasikan. Hal ini menguatkan pandangan bahwa nilai dasar berfungsi sebagai cultural driver yang mengarahkan perilaku organisasi secara kolektif. Dalam konteks BSC, nilai ini bertindak sebagai fondasi yang menopang seluruh struktur strategi, sebagaimana diperlihatkan dalam Gambar 2. Pemaknaan nilai yang eksplisit dan terukur juga memungkinkan institusi untuk menilai seberapa konsisten antara perilaku aktual organisasi dan deklarasi nilai yang dinyatakan dalam dokumen resmi.

Dalam dimensi pengelolaan kemitraan strategis, hasil analisis menunjukkan bahwa institusi yang menerapkan BSC lebih mampu merumuskan dan mengevaluasi strategi kerja sama dengan mitra eksternal secara sistematis. Perspektif pelanggan menjadi kunci utama dalam mengukur kepuasan dan keberlanjutan kerja sama, sementara perspektif proses internal mencerminkan seberapa baik institusi merancang dan menjalankan protokol kerja sama. Hal ini mendukung studi oleh Garuda.kemdikbud.go.id (2021) yang menyatakan bahwa efektivitas kemitraan pendidikan tinggi sangat bergantung pada sistem pengukuran dan evaluasi yang digunakan untuk mengelola hubungan lintas lembaga. Penemuan ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya relevan dalam pengelolaan internal institusi, tetapi juga dapat diperluas untuk mendukung pengelolaan hubungan eksternal yang bersifat strategis.

Implikasi dari integrasi BSC dengan arah strategis institusi pendidikan juga dapat dilihat dari aspek penguatan akuntabilitas publik. Ketika indikator-indikator kinerja didasarkan pada pernyataan visi, misi, dan nilai dasar, maka setiap laporan kinerja yang dihasilkan tidak hanya mencerminkan hasil kerja administratif, tetapi juga mencerminkan konsistensi terhadap

komitmen jangka panjang institusi. Dengan cara ini, institusi tidak hanya bertanggung jawab pada indikator kuantitatif, tetapi juga terhadap pencapaian makna strategis yang lebih luas. Pandangan ini sejalan dengan rekomendasi OECD (2010), yang menekankan pentingnya keselarasan antara strategi pendidikan dan pengukuran dampak sosial dalam sistem manajemen kinerja sektor publik.

Dalam penelitian ini, pendekatan analisis isi tematik terhadap dokumen institusi dan literatur ilmiah memungkinkan identifikasi pola yang berulang terkait integrasi BSC. Strategi pemetaan konten berdasarkan kategori tematik memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana elemen strategis dilekatkan secara langsung pada struktur BSC. Kelebihan pendekatan ini terletak pada kemampuannya untuk mengeksplorasi proses translasional, yaitu bagaimana nilai dan tujuan institusi secara aktif diinterpretasikan ulang dalam bentuk indikator kinerja. Proses ini memerlukan dukungan manajerial yang kuat serta partisipasi luas dari seluruh pemangku kepentingan internal, termasuk pimpinan, dosen, staf administrasi, dan mahasiswa.

Namun demikian, integrasi BSC ke dalam sistem pengelolaan strategis institusi pendidikan tidak lepas dari tantangan implementatif. Salah satu tantangan utama adalah resistensi budaya organisasi terhadap perubahan, terutama dalam organisasi yang telah lama bekerja dengan sistem manajemen tradisional yang tidak berbasis indikator. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi transisi dan pelatihan berkelanjutan untuk memastikan bahwa visi dan nilai dasar tidak hanya diadopsi secara formal, tetapi juga dipahami dan dijalankan secara konsisten di tingkat operasional. Studi oleh Van Eerde (2013) menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi pendidikan berbasis desain strategi sangat bergantung pada proses pendampingan dan pengembangan kapasitas individu di dalam institusi.

Lebih jauh lagi, efektivitas integrasi BSC juga dipengaruhi oleh kualitas data dan sistem informasi manajemen yang digunakan untuk mendukung proses pengukuran. Dalam beberapa kasus, institusi mengalami kendala dalam mengakses data yang valid dan terkini, sehingga menyulitkan proses pelaporan dan evaluasi. Untuk itu, penting adanya sistem informasi yang terintegrasi dan mudah diakses oleh semua unit kerja, serta mekanisme audit kinerja yang objektif dan transparan. Keberadaan sistem ini tidak hanya menunjang validitas pengukuran kinerja, tetapi juga menciptakan lingkungan organisasi yang lebih terbuka terhadap refleksi dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, hasil diskusi ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya pemahaman konseptual dan praktis mengenai bagaimana visi, misi, dan nilai dasar institusi pendidikan dapat diintegrasikan secara efektif ke dalam kerangka Balanced Scorecard.

Integrasi ini bukan hanya memperkuat struktur strategi institusional, tetapi juga membangun jembatan antara aspirasi dan realitas, antara nilai dan kinerja, serta antara identitas dan tindakan strategis dalam konteks pendidikan tinggi yang terus berkembang.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini menegaskan bahwa integrasi perumusan visi, misi, dan nilai dasar ke dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC) berkontribusi signifikan terhadap efektivitas manajemen strategis di institusi pendidikan. Temuan utama menunjukkan bahwa institusi yang secara sistematis menghubungkan elemen identitas strategisnya dengan empat perspektif BSC—keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—menampilkan keselarasan yang lebih tinggi antara tujuan jangka panjang dan pengukuran kinerja operasional. Indikator kinerja yang dikembangkan dari visi dan misi memungkinkan institusi untuk memantau pencapaian secara lebih holistik dan konsisten, sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal.

Nilai-nilai dasar institusi, ketika dijadikan landasan indikator kinerja, berfungsi memperkuat budaya organisasi yang mendukung pencapaian strategis dan membentuk perilaku kelembagaan yang lebih adaptif. Selain itu, integrasi BSC juga memperjelas arah dan efektivitas kemitraan strategis, menjadikannya instrumen bukan hanya untuk evaluasi internal, tetapi juga untuk membangun kredibilitas dan kepercayaan dengan mitra eksternal.

Kontribusi utama penelitian ini terhadap pengembangan kajian manajemen strategis pendidikan terletak pada penekanan pentingnya pendekatan berbasis nilai dalam implementasi BSC. Studi ini memperluas pemahaman tentang bagaimana struktur pengukuran kinerja dapat disesuaikan dengan konteks kelembagaan pendidikan yang unik, serta memberikan kerangka analitis untuk mendesain strategi berbasis identitas institusional.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model integrasi ini melalui pendekatan studi kasus lapangan atau mixed-method, guna mengkaji pengaruhnya secara empiris terhadap kinerja institusi dalam jangka panjang. Pendekatan ini juga berpotensi mengungkap dinamika implementasi yang lebih kontekstual dan berbasis pengalaman praktis organisasi pendidikan.

DAFTAR REFERENSI

- Aini, N. (2021). Penerapan Balance Score Card pada perguruan tinggi: Dampaknya terhadap kinerja dosen dan kembalian pendidikan (Studi kasus di Universitas Galuh). *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi)*, 11(2), 127–138. <https://jurnal.unigal.ac.id/edukasi/article/view/11099>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Divjak, B., & Begičević Redep, N. (2015). Strategic decision making cycle in higher education: Case study of e-learning implementation. *International Conference e-Learning 2015*, 19–26. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED562492.pdf>
- Domu, I., & Mangelep, N. O. (2019, November). Developing of mathematical learning devices based on the local wisdom of the Bolaang Mongondow for elementary school. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1387, No. 1, p. 012135). IOP Publishing.
- Domu, I., & Mangelep, N. O. (2020, November). The Development of Students' Learning Material on Arithmetic Sequence Using PMRI Approach. In *International Joint Conference on Science and Engineering (IJCSE 2020)* (pp. 426-432). Atlantis Press.
- Domu, I., Pinontoan, K. F., & Mangelep, N. O. (2023). Problem-Based Learning in the Online Flipped Classroom: Its Impact on Statistical Literacy Skills. *Journal of Education and E-Learning Research*, 10(2), 336-343.
- Domu, I., Regar, V. E., Kumesan, S., Mangelep, N. O., & Manurung, O. (2023). Did the Teacher Ask the Right Questions? An Analysis of Teacher Asking Ability in Stimulating Students' Mathematical Literacy. *Journal of Higher Education Theory & Practice*, 23(5).
- Domu, I., & Mangelep, N. O. (2024). Optimizing Elementary Teachers'ability In Designing Realistic And Ict-Based Mathematics Learning. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(2), 3900-3906.
- Domu, I., & Mangelep, N. O. (2023, December). Developing mathematical literacy problems based on the local wisdom of the Tempang community on the topic of space and shape. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2621, No. 1). AIP Publishing.
- Domu, I., & Mangelep, N. O. (2024). Factors That Influence Students' Ability To Solve Mathematics Story Problems. *International Journal of Mathematics and Science Education*, 1(3), 01-09.
- Fitriyani, D., & Rachmawati, D. (2023). Integrasi nilai budaya organisasi dalam strategy map untuk memperkuat keberlanjutan strategi institusional. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(1), 45–57.
- Fitriyani, H., & Rachmawati, D. (2023). Integrasi nilai budaya organisasi dalam peta strategi pendidikan tinggi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 14(2), 112–125.
- Freudenthal, H. (1991). *Revisiting mathematics education: China lectures*. Springer.

- Gravemeijer, K., & Cobb, P. (2006). Design research from a learning design perspective. In J. Akker, K. Gravemeijer, S. McKenney, & N. Nieveen (Eds.), *Educational design research* (pp. 45–85). Routledge.
- Judijanto, L., Manu, C. M. A., Sitopu, J. W., Mangelep, N. O., & Hardiansyah, A. (2024). The impact of mathematics in science and technology development. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(2), 451-458.
- Kalengkongan, L. N., Regar, V. E., & Mangelep, N. O. (2021). Analisis kesalahan siswa dalam menyelesaikan soal cerita pokok bahasan program linear berdasarkan prosedur Newman. *MARISEKOLA: Jurnal Matematika Riset Edukasi dan Kolaborasi*, 2(2), 31–38.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kautsar, A., & Julaiha, S. (2023). Konsep kebijakan dan perencanaan strategis dalam pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 7(2), 101–120. <https://ejournal.kopertais4.or.id/pantura/index.php/jipi/article/download/4103/2836>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kristianti, R., & Loisa, R. (2021). Merumuskan visi dan misi lembaga pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 108–115. <https://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/jim/article/download/2095/946/4733>
- Kumesan, S., Mandolang, E., Supit, P. H., Monoarfa, J. F., & Mangelep, N. O. (2023). Students' mathematical problem-solving process in solving story problems on SPLDV material. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 6(3), 681–689.
- Lohonauman, R. D., Domu, I., Regar, V. E., & Mangelep, N. O. (2023). Implementation of the TAI type cooperative learning model in mathematics learning SPLDV material. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 6(2), 347–355.
- Manambing, R., Domu, I., & Mangelep, N. O. (2018). Penerapan pendekatan pendidikan matematika realistik Indonesia terhadap hasil belajar siswa materi bentuk aljabar. *JSME (Jurnal Sains, Matematika & Edukasi)*, 5(2), 163–166.
- Mangelep, N. O. (2015). Pengembangan soal pemecahan masalah dengan strategi finding a pattern. *Konferensi Nasional Pendidikan Matematika-VI, (KNPM6, Prosiding)*, 104–112.
- Mangelep, N. O. (2017). Pengembangan perangkat pembelajaran matematika pada pokok bahasan lingkaran menggunakan pendekatan PMRI dan aplikasi Geogebra. *Mosharafa: Jurnal Pendidikan Matematika*, 6(2), 193–200.
- Mangelep, N. O. (2017). Pengembangan website pembelajaran matematika realistik untuk siswa sekolah menengah pertama. *Mosharafa: Jurnal Pendidikan Matematika*, 6(3), 431–440.

- Mangelep, N., Sulistyaningsih, M., & Sambuaga, T. (2020). Perancangan pembelajaran trigonometri menggunakan pendekatan pendidikan matematika realistik Indonesia. *JSME (Jurnal Sains, Matematika & Edukasi)*, 8(2), 127–132.
- Mangelep, N. O., Mahniar, A., Amu, I., & Rumintjap, F. O. (2024). Fuzzy simple additive weighting method in determining single tuition fees for prospective new students at Manado State University. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 5700–5713.
- Mangelep, N. O., Mahniar, A., Nurwijayanti, K., Yullah, A. S., & Lahunduitan, L. O. (2024). Pendekatan analisis terhadap kesulitan siswa dalam menghadapi soal matematika dengan pemahaman koneksi materi trigonometri. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(2), 4358–4366.
- Mangelep, N. O., Pinontoan, K. F., Runtu, P. V., Kumesan, S., & Tiwow, D. N. (2023). Development of numeracy questions based on local wisdom of South Minahasa. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 6(3), 80–88.
- Mangelep, N. O., Pongoh, F. M., Sulistyaningsih, M., Mandolang, E., & Mahniar, A. (2024). Social arithmetic learning design using the sociodrama method with the PMRI approach. *MARISEKOLA: Jurnal Matematika Riset Edukasi dan Kolaborasi*, 5(2).
- Mangelep, N. O., Runtu, P. V., Rumintjap, F. O., Tarusu, D. T., & Kambey, A. N. (2025). Improving the quality of research and publications in Scopus journals for lecturers and students. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 985–990.
- Mangelep, N. O., Tarusu, D. T., Ester, K., & Ngadiorejo, H. (2023). Local instructional theory: Social arithmetic learning using the context of the monopoly game. *Journal of Education Research*, 4(4), 1666–1677.
- Mangelep, N. O., Tarusu, D. T., Ngadiorejo, H., Jafar, G. F., & Mandolang, E. (2023). Optimization of visual-spatial abilities for primary school teachers through Indonesian realistic mathematics education workshop. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(4), 7289–7297.
- Mondkar, P. G. (2017). *A study of strategic management of higher educational institutes* [Master's thesis, Indian Institute of Technology Bombay]. <https://luk.tsipil.ugm.ac.id/kmpt/pdf/2017-PrajaktaGaneshMondkar-Thesis-AStudyOfStrategicManagementOfHiEdInstitutes.pdf>
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley.
- OECD. (2010). *PISA 2012 framework mathematics, reading, science and problem solving knowledge and skills*. OECD Publishing.
- Putri, I. G. A. M. A. D. (2012). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dalam perspektif balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 3(3), 462–474. <https://jamal.ub.ac.id/index.php/jamal/article/view/279>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.

- Runtu, P. V. J., Pulukadang, R. J., Mangelep, N. O., Sulistyaningsih, M., & Sambuaga, O. T. (2023). Student's mathematical literacy: A study from the perspective of ethnomathematics context in North Sulawesi Indonesia. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(3), 57-65.
- Sulistyaningsih, M., & Mangelep, N. O. (2019). Pembelajaran Arias dengan Setting Kooperatif dalam Pembelajaran Geometri Analitik Bidang. *Jurnal Pendidikan Matematika (JUPITEK)*, 2(2), 51-54.
- Sulistyaningsih, M., Mangelep, N. O., & Kaunang, D. F. (2022). Efektivitas Penggunaan E-Learning Pada Pembelajaran Matematika Dengan Pendekatan Problem Posing. *Gammath: Jurnal Ilmiah Program Studi Pendidikan Matematika*, 7(2), 105-114.
- Van Eerde, D. (2013). Design research: Looking into the heart of mathematics education. In Zulkardi (Ed.), *Proceeding of the first Southeast Asian Design/Development Research Conference* (pp. 1–10). Sriwijaya University.
- Wahyudi, A. (2021). Implementasi Balanced Scorecard untuk pengukuran dan peningkatan kinerja pendidikan di perguruan tinggi. *Jurnal Pengembangan Teknologi dan Manajemen*, 19(2), 45–58.
<https://jptam.org/index.php/jptam/article/download/17299/12649/30975>
- Wahyudi, H. (2021). Penguatan manajemen strategis pendidikan melalui Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 23–38.
- Weyama, J. A. (2020). Organizational culture: Its effect on strategic planning practices in Kenya (A survey of public secondary schools in Migori County). *Global Journal of Management and Business Research*, 20(8), 47–59.
<https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/download/3104/3005/29182>
- Yureva, O. Y., Yureva, O. V., & Burganova, L. A. (2021). Strategic management in higher education system: Methodological approaches. *Kazan State University*.
https://kpfu.ru/staff_files/F1631858456/44_48.pdf