Evaluasi Kinerja PKBM Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Studi Kasus di Minda Utama Kota Bandung

Ade Tutty Rokhayati Rosa[1], Fuzi Nurani Anggraeni[2], Hani Cahya Maulani[3], Amiruddin Setiawan[4], Harti Purwanti[5]
[1,2,3,4,5]Universitas Islam Nusantara, Indonesia
E-mail: adetuttyrosa@uninus.ac.id, fuzinurani1989@gmail.com, hanimaula82@gmail.com, amiruddinsetiawan@gmail.com, lkppatrakomala@gmail.com

Article Info
Article History
Received: 2025-03-11
Revised: 2025-04-27
Published: 2025-05-10

Keywords:
Balanced Scorecard;
Performance Evaluation;
Community Learning Center;
Non-formal Education.

Abstract
The Minda Utama Community Learning Center (PKBM) in Bandung City plays an important role in providing access to non-formal education for the community, but faces challenges in ensuring the quality and sustainability of its programs. This study aims to evaluate the performance of PKBM using the Balanced Scorecard (BSC) approach, which allows for holistic evaluation from multiple perspectives. The research method uses a qualitative approach with a case study method, involving in-depth interviews, observations, and document analysis. The results of the study indicate that although the level of student satisfaction with the program is quite high, there are significant challenges in the financial aspect, making PKBM highly dependent on the Operational Assistance Fund for Equivalency Education which is often delayed. In addition, internal business processes are still carried out manually, which hinders efficiency and effectiveness in management. In conclusion, the implementation of BSC at PKBM Minda Utama provides useful insights in formulating strategies to improve the performance of the institution. Suggestions given include diversifying funding sources, increasing the capacity of managers through training, and implementing information technology in management. With these steps, it is hoped that PKBM can improve the quality of education services and have a greater impact on the community.

Artikel Info
Sejarah Artikel
Diterima: 2025-03-11
Direvisi: 2025-04-27
Dipublikasi: 2025-05-10

Kata kunci:
Balanced Scorecard;
Evaluasi Kinerja;
Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat;
Pendidikan Nonformal.

Abstrak
Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Minda Utama di Kota Bandung berperan penting dalam menyediakan akses pendidikan nonformal bagi masyarakat, tetapi menghadapi tantangan dalam memastikan kualitas dan keberlanjutan programnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja PKBM menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), yang memungkinkan evaluasi holistik dari berbagai perspektif. Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang melibatkan wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tingkat kepuasan peserta didik terhadap program cukup tinggi, ada tantangan signifikan dalam aspek keuangan, menjadikan PKBM sangat bergantung pada Dana Bantuan Operasional Pendidikan Kesetaraan yang sering mengalami keterlambatan. Selain itu, proses bisnis internal masih dilakukan secara manual, yang menghambat efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan. Kesimpulannya, penerapan BSC di PKBM Minda Utama memberikan wawasan yang berguna dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja lembaga. Saran yang diberikan antara lain adalah diversifikasi sumber dana, peningkatan kapasitas pengelola melalui pelatihan, serta penerapan teknologi informasi dalam manajemen. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan PKBM dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan memberikan dampak yang lebih besar bagi masyarakat.

I. PENDAHULUAN

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) merupakan lembaga pendidikan nonformal yang memiliki peran strategis dalam menyediakan akses pendidikan bagi individu yang tidak terlayani oleh sistem pendidikan formal. Sebagaimana dijelaskan oleh Warta & Syam (2023), PKBM diberi kewenangan oleh pemerintah untuk mengelola berbagai jenis program pendidikan nonformal, dengan pendidikan kesetaraan sebagai salah satu program yang mengalami pertumbuhan paling signifikan dan dinamis. PKBM menawarkan pendekatan pendidikan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, serta berfokus pada pemberdayaan melalui penyelenggaraan berbagai kegiatan seperti program kesetaraan, keaksaraan fungsional, pelatihan keterampilan

hidup, dan program sosial lainnya (Azzakiyah, 2024). Dalam kerangka pembangunan sumber daya manusia, keberadaan PKBM memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan literasi, keterampilan praktis, serta kemandirian, terutama bagi kelompok-kelompok marjinal yang memiliki keterbatasan untuk mengakses pendidikan formal secara langsung (Irwan, Rosdiana, & Nainggolan, 2022).

Di tengah kompleksitas tantangan pendidikan abad ke-21, keberadaan PKBM dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya agar mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin beragam. Kinerja PKBM tidak hanya diukur dari seberapa banyak peserta didik yang berhasil menyelesaikan program, tetapi juga dari kualitas layanan, efektivitas pengelolaan, dampak sosial, serta keberlanjutan program yang diselenggarakan. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan evaluasi yang komprehensif, sistematis, dan kontekstual guna menilai keberhasilan dan kekurangan kinerja PKBM secara objektif.

Menurut Bamatraf & Prabowo, (2024) salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh adalah Balanced Scorecard (BSC). Konsep balanced scorecard pertama kali dikembangkan untuk kalangan perusahaan bisnis, dimana keuntungan merupakan tujuan dan motivasi utama (Istiarsono, 2022). Pendekatan BSC yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton pada awal tahun 1990-an, menawarkan kerangka evaluasi yang mencakup empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Yusuf, Ilyas, & Hanafi, 2024). Dalam konteks lembaga pendidikan nonformal seperti PKBM, penggunaan Balanced Scorecard memberikan peluang untuk memahami dinamika kinerja secara lebih holistik, tidak hanya dari sisi output, tetapi juga proses dan dampak jangka panjang terhadap masyarakat.

Melalui pendekatan Balanced Scorecard, PKBM dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam penyelenggaraan program, serta merumuskan strategi pengembangan yang lebih terarah. Perspektif keuangan memungkinkan PKBM menilai efektivitas pengelolaan anggaran dan keberlanjutan finansial program. Perspektif pelanggan memberikan wawasan tentang tingkat kepuasan peserta didik dan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Perspektif proses bisnis internal mengevaluasi efisiensi dan efektivitas prosedur operasional serta tata kelola lembaga. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melihat pada aspek peningkatan kapasitas SDM, inovasi, serta budaya organisasi yang mendukung peningkatan kualitas layanan.

PKBM Minda Utama, yang berlokasi di Kota Bandung, merupakan salah satu lembaga pendidikan nonformal yang aktif menyelenggarakan berbagai program pemberdayaan masyarakat, terutama pendidikan kesetaraan dan pelatihan keterampilan. Dalam beberapa tahun terakhir, PKBM ini menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan, baik dari sisi jumlah peserta didik maupun cakupan program yang dijalankan. Namun demikian, untuk memastikan keberlanjutan dan peningkatan kualitas layanan, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja lembaga.

Studi evaluatif terhadap PKBM Minda Utama menggunakan pendekatan Balanced Scorecard menjadi penting untuk dilakukan, mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi lembaga dalam mengelola berbagai program, sumber daya yang terbatas, serta tuntutan akuntabilitas publik yang semakin tinggi. Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang utuh mengenai kinerja lembaga dari berbagai perspektif, sekaligus sebagai dasar dalam perumusan strategi peningkatan mutu dan keberlanjutan program.

Penelitian ini menarik karena mengangkat topik yang bersifat praktis dan aplikatif dalam konteks pendidikan nonformal yang selama ini relatif kurang tersorot dalam diskursus manajemen pendidikan. Di saat lembaga pendidikan formal banyak mendapatkan perhatian dalam pengembangan mutu dan inovasi manajemen, PKBM justru sering mengalami stagnasi dalam hal tata kelola dan evaluasi. Dengan pendekatan Balanced Scorecard yang selama ini lebih populer di kalangan korporasi dan pendidikan formal, penelitian ini mencoba menjembatani kesenjangan tersebut dengan menerapkannya dalam lembaga berbasis masyarakat.

Daya tarik lainnya terletak pada konteks penelitian di Kota Bandung, yang merupakan salah satu kota metropolitan dengan karakteristik sosial yang kompleks dan tingkat keberagaman program PKBM yang tinggi. Kota ini menyediakan ruang yang kaya untuk mengeksplorasi dinamika pendidikan nonformal, serta menawarkan insight yang relevan untuk replikasi model evaluasi ke daerah lain. Selain itu, penelitian ini mengangkat sisi strategis manajemen PKBM yang selama ini masih jarang dibahas, yaitu bagaimana alat evaluasi modern

dapat mendorong lembaga untuk bekerja lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil nyata bagi masyarakat.

Dalam beberapa dekade terakhir, kajian mengenai evaluasi lembaga pendidikan telah mengalami pergeseran dari pendekatan konvensional yang hanya berfokus pada hasil (output) menjadi pendekatan strategis yang menekankan integrasi antara proses, hasil, dan keberlanjutan. Balanced Scorecard menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam berbagai institusi, termasuk pendidikan. Berbagai penelitian, seperti yang dilakukan oleh Wasliman, Sauri, & Supu, (2022) di Yayasan Pendidikan, Muslim & Arafah, (2022) di Madrasah Diniyah, serta Paramansyah, dkk. (2023) di Sekolah Menengah Kejuruan, menunjukkan bahwa penerapan BSC mampu memperjelas arah strategis lembaga dan meningkatkan akuntabilitas manajemen.

Namun demikian, studi yang secara spesifik mengkaji penerapan Balanced Scorecard dalam konteks PKBM masih sangat terbatas. Kebanyakan evaluasi PKBM di Indonesia masih berfokus pada aspek administratif dan kuantitatif, seperti jumlah lulusan atau dana yang terserap. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menghadirkan kerangka evaluasi yang lebih strategis dan menyeluruh, yang mengakomodasi kebutuhan kelembagaan dan dampak sosial dari program-program yang dijalankan.

Selain itu, pendekatan BSC dalam penelitian ini disesuaikan secara kontekstual dengan kebutuhan PKBM, yang cenderung lebih dinamis, berbasis komunitas, dan tidak memiliki sistem birokrasi yang kompleks seperti lembaga pendidikan formal. Artinya, penelitian ini tidak hanya mengadopsi model BSC secara mentah, tetapi melakukan adaptasi agar lebih relevan dan aplikatif dalam ranah pendidikan nonformal.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penerapan Balanced Scorecard secara komprehensif dan kontekstual dalam evaluasi kinerja PKBM, yang sebelumnya belum banyak dikembangkan. Jika sebelumnya BSC lebih dikenal dalam lingkup korporasi dan pendidikan formal, maka penelitian ini memperluas cakupan penggunaannya ke dalam lembaga pendidikan nonformal berbasis masyarakat. Ini menjadi inovasi penting dalam pengembangan manajemen pendidikan nonformal, karena dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis yang berbasis data dan indikator kinerja yang terukur.

Penelitian ini juga menghadirkan sintesis antara teori manajemen strategis dan praktik pemberdayaan masyarakat, dengan menjadikan PKBM bukan sekadar penyelenggara program, tetapi sebagai entitas yang dikelola secara profesional dan akuntabel. Dengan mengangkat studi kasus pada PKBM Minda Utama di Kota Bandung, penelitian ini memberikan contoh nyata bagaimana sebuah PKBM dapat dievaluasi dan dikembangkan dengan menggunakan pendekatan manajerial yang berbasis pada prinsip-prinsip modern dan berorientasi pada keberlanjutan.

Dengan demikian, selain memberikan manfaat praktis bagi pengelola PKBM dan pengambil kebijakan, penelitian ini juga memperkaya khazanah akademik dalam pengembangan model evaluasi lembaga pendidikan nonformal yang lebih strategis, terukur, dan kontekstual.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengevaluasi kinerja PKBM Minda Utama menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Studi kasus dipilih karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2019). Penelitian ini berfokus pada PKBM Minda Utama di Kota Bandung, yang dipilih secara purposif karena lembaga ini mewakili karakteristik pendidikan nonformal yang berbasis pemberdayaan masyarakat, serta relevansi yang tinggi terhadap tema evaluasi manajemen lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, penggunaan BSC memungkinkan untuk mengevaluasi kinerja lembaga secara holistik melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman serta pandangan dari berbagai informan yang terdiri dari kepala PKBM, pengelola program, tenaga pendidik, peserta didik, dan pemangku kepentingan eksternal seperti mitra kerja dan dinas pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang mendalam tentang kinerja lembaga dalam perspektif yang berbeda. Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati langsung proses

kegiatan belajar mengajar dan pelatihan keterampilan di PKBM, sedangkan kuesioner digunakan untuk mengukur kepuasan peserta didik terkait kualitas layanan dan pengelolaan lembaga (Sugiyono, 2017).

Analisis data menggunakan model analisis Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi data dilakukan untuk menyaring informasi yang relevan dan mengorganisirnya dalam kategori sesuai dengan empat perspektif BSC. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi yang memudahkan pemahaman terhadap kinerja PKBM. Penarikan kesimpulan dilakukan secara reflektif untuk memperoleh temuan yang mendalam dan bermakna. Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik dari sumber data yang berbeda, teknik pengumpulan data yang beragam, serta waktu pengumpulan data yang berbeda (Moleong, 2018). Teknik ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan mencerminkan realitas yang ada.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja PKBM Minda Utama menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengelola PKBM, peserta didik, serta pengamat pendidikan, serta melalui pengumpulan dokumen terkait laporan keuangan, laporan program, dan hasil survei kepuasan peserta didik. Berdasarkan data yang terkumpul, hasil penelitian menunjukkan gambaran menyeluruh mengenai kinerja PKBM dari empat perspektif utama dalam Balanced Scorecard: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada penelitian ini, selain wawancara dengan pengelola dan peserta didik, peneliti juga melakukan observasi langsung terhadap pelaksanaan program-program yang dijalankan oleh PKBM Minda Utama. Observasi ini bertujuan untuk menilai secara langsung efektivitas dan efisiensi operasional yang ada, serta sejauh mana peserta didik dan staf terlibat dalam proses pembelajaran dan pelatihan. Dari hasil observasi, ditemukan beberapa temuan yang memperkaya analisis dalam setiap perspektif dari Balanced Scorecard.

1. Perspektif Keuangan

Dari segi perspektif keuangan, pengelola PKBM Minda Utama mengungkapkan bahwa meskipun mereka telah berhasil memperoleh sejumlah dana melalui partisipasi peserta didik dan sponsor, namun anggaran yang terbatas menjadi tantangan utama dalam pengembangan program-program yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala PKBM Minda Utama, "Pendanaan memang menjadi kendala besar dalam mengembangkan lebih banyak program, terutama dalam pelatihan keterampilan yang memerlukan banyak alat dan bahan." (Wawancara dengan Kepala PKBM Minda Utama, April 2025). Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan dalam pengelolaan keuangan dan pencarian sumber pendanaan alternatif untuk mendukung keberlanjutan program.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, meskipun PKBM Minda Utama berusaha mengelola anggaran dengan baik, terdapat kendala besar terkait dengan alokasi dana yang sering kali tidak mencukupi untuk mendukung seluruh program. Dalam hal ini, Manajer Keuangan PKBM, mengungkapkan bahwa mereka harus bergantung pada dana bantuan dari pemerintah dan sumbangan masyarakat yang kadang tidak stabil. "Sebagian besar dana yang masuk berasal dari bantuan sosial dan sumbangan sukarela. Tapi kadang kita kesulitan mengelola dana yang terbatas ini untuk memenuhi semua kebutuhan operasional." (Wawancara dengan Manajer Keuangan, April 2025). Hal ini menunjukkan bahwa PKBM Minda Utama perlu mengembangkan strategi untuk diversifikasi sumber pendanaan dan meningkatkan transparansi dalam laporan keuangan untuk menarik lebih banyak sponsor dan mitra.

Selain itu, hasil analisis keuangan yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian besar anggaran dialokasikan untuk biaya operasional, seperti penyediaan fasilitas belajar, dan gaji tenaga pengajar. Pengeluaran ini sangat memengaruhi kapasitas lembaga untuk mengembangkan program-program baru. Oleh karena itu, perlu ada perencanaan anggaran yang lebih

efisien dan prioritas pengeluaran yang jelas.

2. Perspektif Pelanggan

Dari perspektif pelanggan, wawancara dengan peserta didik menunjukkan adanya tingkat kepuasan yang cukup tinggi terhadap program-program yang diselenggarakan, meskipun masih ada beberapa area yang perlu diperbaiki. Salah seorang peserta didik, Ibu Siti, menyatakan, "Saya merasa program pelatihan keterampilan di sini sangat bermanfaat, tetapi saya berharap ada lebih banyak sesi praktik langsung yang melibatkan lebih banyak pengalaman di lapangan." (Wawancara dengan Peserta Didik, April 2025). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun program yang ada sudah diterima dengan baik, ada kebutuhan untuk dapat meningkatkan pengalaman belajar yang lebih praktikal dan langsung terkait dengan keterampilan yang diajarkan.

Dari perspektif pelanggan, selain wawancara dengan peserta didik, penelitian ini juga menyertakan survei kepuasan yang diikuti oleh 100 orang peserta didik aktif di PKBM Minda Utama. Hasil survei menunjukkan bahwa 85% peserta didik merasa puas dengan kualitas materi yang disampaikan dan fasilitas yang tersedia, namun 60% peserta didik menginginkan adanya lebih banyak pelatihan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. "Saya senang dengan program yang ada, tetapi saya berharap ada lebih banyak workshop atau pelatihan yang melibatkan langsung industri atau perusahaan untuk mendapatkan pengalaman lebih banyak," ujar salah seorang peserta didik dalam wawancara (Wawancara dengan Peserta Didik, April 2025).

Penting untuk dicatat bahwa meskipun peserta didik merasa puas, mereka menyoroti perlunya PKBM Minda Utama untuk lebih fokus pada peningkatan keterampilan praktis yang langsung dapat diterapkan dalam dunia kerja. Tanggapan ini menunjukkan bahwa PKBM perlu menyesuaikan program-program pelatihan untuk lebih memadukan teori dengan praktik, serta menjalin lebih banyak kemitraan dengan sektor industri.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari perspektif proses bisnis internal, hasil wawancara dengan staf pengelola PKBM menunjukkan bahwa meskipun prosedur operasional sudah ada, namun implementasi dari prosedur tersebut terkadang tidak berjalan dengan optimal. Staf administrasi, Misbah, menjelaskan, "Proses administrasi di sini masih membutuhkan banyak perbaikan, terutama dalam hal pelaporan dan komunikasi antar bagian." (Wawancara dengan Staf Administrasi, April 2025). Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan efisiensi operasional dan peningkatan sistem informasi internal untuk mempercepat alur kerja dan meningkatkan akurasi laporan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, ditemukan beberapa masalah yang berkaitan dengan prosedur administrasi yang kurang efisien. Hasil wawancara dengan staf administrasi menunjukkan bahwa meskipun sistem administrasi sudah berjalan, terdapat banyak proses manual yang memerlukan waktu dan tenaga. "Prosedur pendaftaran dan pelaporan kami masih banyak menggunakan dokumen fisik, yang sering kali memakan waktu dan rentan kesalahan." (Wawancara dengan Staf Administrasi, April 2025). Proses administrasi yang lambat ini mempengaruhi efektivitas operasional lembaga secara keseluruhan.

Dari hasil observasi, juga ditemukan bahwa terdapat kekurangan dalam hal sistem informasi yang mendukung pengelolaan data peserta didik dan laporan keuangan. Sebagian besar data masih disimpan dalam format kertas, yang menyulitkan untuk diakses secara cepat dan akurat. Hal ini juga mempengaruhi efisiensi pengelolaan data yang berkaitan dengan evaluasi program. Untuk itu, ada kebutuhan mendesak untuk mengadopsi sistem manajemen berbasis teknologi informasi guna meningkatkan efisiensi operasional dan akurasi data.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, wawancara dengan pengelola PKBM mengungkapkan adanya upaya untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan dan workshop, namun masih

terbatasnya waktu dan anggaran menjadi kendala. Kepala PKBM menyampaikan, "Kami sangat menyadari pentingnya pengembangan kapasitas staf, tetapi waktu dan biaya seringkali menjadi penghalang." (Wawancara dengan Kepala PKBM Minda Utama, April 2025). Oleh karena itu, pengelola PKBM Minda Utama berencana untuk menjalin kemitraan dengan lembaga lain untuk meningkatkan kapasitas SDM mereka, seperti program pelatihan bersama dengan universitas atau organisasi non-pemerintah.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasil wawancara dengan pengelola dan pengajaran di PKBM Minda Utama menunjukkan upaya yang terus dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga pengajar. Namun, keterbatasan dana dan waktu menjadi hambatan dalam mengembangkan kapasitas pengajar. "Kami sudah mengadakan beberapa pelatihan untuk staf pengajar, namun jumlahnya terbatas dan tidak cukup untuk mengatasi tantangan yang ada," kata Kepala PKBM Minda Utama. "Jika kami memiliki lebih banyak anggaran, kami bisa lebih banyak melibatkan pengajar dalam workshop atau pelatihan internasional." (Wawancara dengan Kepala PKBM Minda Utama, April 2025).

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk meningkatkan kapasitas SDM, masih terdapat tantangan dalam hal penyediaan materi pelatihan yang mutakhir dan relevansi dengan kebutuhan industri. Oleh karena itu, perlu adanya kerjasama dengan lembaga pelatihan dan universitas untuk mendukung pengembangan kapasitas pengajar, serta memperkenalkan inovasi pembelajaran berbasis teknologi, seperti e-learning dan modul digital, untuk meningkatkan akses pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data, dapat disimpulkan bahwa PKBM Minda Utama menunjukkan kinerja yang cukup baik dalam beberapa area, namun juga menghadapi tantangan yang perlu segera diatasi. Dalam perspektif keuangan, meskipun terdapat upaya untuk mengoptimalkan dana yang tersedia, pengelolaan anggaran yang lebih efisien dan pencarian sumber pendanaan alternatif sangat dibutuhkan untuk mendukung program jangka panjang. Di sisi pelanggan, peserta didik merasa puas, tetapi masih ada ruang untuk perbaikan dalam hal pemberian pengalaman praktis yang lebih mendalam. Perspektif proses bisnis internal memerlukan peningkatan dalam sistem administrasi dan alur komunikasi antar bagian, sementara dalam perspektif pembelajaran dan juga pertumbuhan, peningkatan kapasitas SDM menjadi hal yang sangat penting untuk menjamin keberlanjutan dan peningkatan kualitas layanan.

Berdasarkan hasil wawancara, survei, dan observasi, PKBM Minda Utama dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik dalam beberapa area, terutama dalam hal pelaksanaan program-program pendidikan yang memenuhi kebutuhan peserta didik. Namun, ada beberapa area yang masih memerlukan perbaikan, terutama dalam hal pengelolaan keuangan, sistem administrasi, dan peningkatan kapasitas SDM. Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan antara lain:

a) Diversifikasi Sumber Pendanaan: Mengingat keterbatasan dana, penting bagi PKBM Minda Utama untuk mengembangkan strategi pencarian dana alternatif, seperti menjalin kemitraan dengan perusahaan, lembaga pemerintah, dan organisasi non-profit untuk mendukung keberlanjutan program.
b) Peningkatan Sistem Administrasi: Diperlukan penerapan sistem informasi berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi administrasi dan mempermudah pelaporan serta pengelolaan data peserta didik.
c) Pengembangan SDM: PKBM perlu mengadakan pelatihan berkelanjutan untuk pengajar dan staf administrasi, serta menjalin kerjasama dengan lembaga pelatihan profesional untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan kompetensi staf.
d) Peningkatan Keterampilan Praktis: Menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan pasar kerja dan mengadakan lebih banyak program berbasis pengalaman industri untuk meningkatkan daya saing peserta didik di pasar kerja.

Secara keseluruhan, evaluasi ini menunjukkan bahwa PKBM Minda Utama memiliki banyak potensi untuk berkembang, namun pengelolaan yang lebih terstruktur dan peningkatan sistem manajerial menjadi kunci untuk mencapai hasil yang lebih optimal. Dengan memperhatikan rekomendasi yang ada, terutama dalam hal peningkatan kapasitas pengelola dan evaluasi proses internal, diharapkan PKBM ini dapat lebih efektif dalam melayani masyarakat dan mencapai tujuan pemberdayaan yang lebih luas. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun PKBM Minda Utama telah menunjukkan kinerja yang baik dalam menyediakan layanan pendidikan nonformal, pengelolaan dan peningkatan kapasitas internal tetap menjadi tantangan besar yang perlu segera diatasi.

B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kinerja PKBM Minda Utama dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC), sebuah kerangka kerja evaluasi strategis yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1996), yang menekankan pentingnya keseimbangan antara kinerja finansial dan non-finansial dalam pengukuran kinerja organisasi. Empat perspektif utama dalam BSC—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan membantu organisasi, termasuk lembaga pendidikan nonformal seperti PKBM, untuk melihat kinerja secara lebih menyeluruh dan terintegrasi. Evaluasi ini menjadi penting mengingat karakteristik PKBM yang sangat kontekstual dan berakar pada pemberdayaan komunitas, sehingga pendekatan evaluatifnya pun harus mampu menangkap dimensi tersebut secara strategis.

1. Perspektif Keuangan

   Hasil wawancara dengan kepala PKBM menunjukkan bahwa keberlangsungan operasional lembaga sangat dipengaruhi oleh Dana Bantuan Operasional Pendidikan Kesetaraan (BOP Kesetaraan) yang disalurkan oleh pemerintah secara berkala. Sayangnya, proses pencairan dana yang kerap mengalami keterlambatan memaksa lembaga untuk menunda atau membatasi pelaksanaan sejumlah kegiatan. Ketergantungan yang tinggi terhadap satu sumber dana ini juga menimbulkan kerentanan dalam keberlanjutan program, terutama ketika kebutuhan operasional meningkat atau saat terjadi keterlambatan anggaran. Lebih jauh, keterbatasan pendanaan berdampak pada rendahnya kesejahteraan tutor, keterbatasan fasilitas belajar, serta nihilnya dukungan untuk program pelatihan dan pengembangan profesional staf.

   Dalam kerangka Balanced Scorecard, khususnya perspektif keuangan, lembaga dituntut untuk mengembangkan strategi keberlanjutan finansial yang tidak hanya berfokus pada pelaporan keuangan semata, melainkan juga pada efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya. Kaplan & Norton (2004) menekankan bahwa pengelolaan keuangan yang strategis mencakup upaya menciptakan nilai jangka panjang melalui inovasi dalam pembiayaan dan alokasi dana yang tepat sasaran. Oleh karena itu, PKBM perlu menginisiasi langkah-langkah inovatif, seperti menjalin kemitraan strategis dengan lembaga swadaya masyarakat, pelibatan sektor swasta dalam program sosial, hingga mengembangkan unit usaha berbasis potensi komunitas untuk menghasilkan pendapatan alternatif.

   Diversifikasi sumber pendanaan tidak hanya meningkatkan ketahanan keuangan lembaga, tetapi juga memberikan ruang lebih luas untuk menciptakan program yang lebih adaptif dan berdampak langsung pada pemberdayaan masyarakat. Tanpa adanya strategi finansial yang proaktif dan berorientasi jangka panjang, PKBM akan kesulitan dalam mempertahankan mutu layanan dan menghadirkan inovasi program yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan pendidikan masa kini.

2. Perspektif Pelanggan

   Dari sisi pelanggan, khususnya peserta didik dan masyarakat di sekitar PKBM, wawancara mengungkapkan tingkat kepuasan yang cukup tinggi, terutama terhadap fleksibilitas waktu belajar serta pendekatan tutor yang hangat, personal, dan mengedepankan empati. Ciri khas inilah yang menjadi keunggulan PKBM Minda Utama dalam menciptakan suasana belajar yang inklusif dan mendukung, terutama bagi peserta dari kalangan dewasa, pekerja, dan kelompok marginal yang sebelumnya kurang terakomodasi dalam sistem pendidikan formal. Banyak

peserta yang mengaku merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk kembali belajar karena suasana belajar yang tidak menekan, tetapi justru membangun semangat dan rasa percaya diri mereka.

Kendati demikian, muncul pula aspirasi agar layanan yang diberikan PKBM tidak berhenti pada penyelesaian jenjang pendidikan formal semata seperti Paket A, B, dan C, melainkan dapat diperluas pada aspek pemberdayaan ekonomi dan peningkatan keterampilan hidup. Peserta berharap ada program-program tambahan seperti pelatihan komputer, tata boga, keterampilan teknis, serta kewirausahaan berbasis potensi lokal. Harapan ini memperlihatkan bahwa peserta tidak hanya menginginkan ijazah sebagai formalitas, tetapi juga keterampilan nyata yang dapat meningkatkan taraf hidup mereka. Hal ini sejalan dengan pandangan Wachid, dkk. (2022), yang menegaskan bahwa kepuasan pelanggan dalam pendidikan nonformal lebih ditentukan oleh sejauh mana lembaga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi dan mobilitas sosial peserta.

Dalam perspektif Balanced Scorecard, dimensi pelanggan tidak hanya menilai tingkat kepuasan pengguna layanan, tetapi juga menuntut lembaga untuk memahami kebutuhan mendalam masyarakat, memetakan ekspektasi secara berkala, dan mengintegrasikan umpan balik ke dalam desain program. Oleh karena itu, PKBM Minda Utama perlu mengembangkan mekanisme komunikasi dua arah secara terstruktur, seperti forum warga belajar, survei kebutuhan berkala, serta pelibatan komunitas dalam proses perencanaan program. Dengan begitu, lembaga tidak hanya menjadi penyelenggara pendidikan, tetapi juga agen transformasi sosial yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam aspek proses bisnis internal, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas aktivitas administratif di PKBM Minda Utama masih dilakukan secara manual. Pencatatan kehadiran, proses penilaian, hingga penyusunan laporan kegiatan masih mengandalkan tulisan tangan dan dokumen cetak, yang tidak hanya menyita waktu tetapi juga berisiko menimbulkan kesalahan dalam pencatatan data. Ketiadaan sistem digital atau basis data terintegrasi turut memperlambat proses pengambilan keputusan dan menyulitkan proses monitoring serta evaluasi kinerja secara menyeluruh. Hal ini menjadi kendala signifikan bagi lembaga yang sedang berupaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi tata kelola.

Dalam kegiatan pembelajaran, metode yang diterapkan pun masih cenderung bersifat tradisional, yakni berupa ceramah satu arah yang minim pemanfaatan teknologi. Padahal, pemanfaatan media pembelajaran berbasis teknologi seperti video pembelajaran, platform daring, dan aplikasi evaluasi digital dapat meningkatkan partisipasi peserta didik dan memperkaya pengalaman belajar. Sayangnya, keterbatasan akses terhadap teknologi serta kurangnya pelatihan bagi tutor menjadi penghambat utama dalam proses inovasi pembelajaran ini (Johan et al., 2025).

Menurut Mulyadi (2001) menekankan bahwa efektivitas proses internal sangat berkorelasi dengan pencapaian tujuan strategis organisasi. Proses yang tidak efisien akan menciptakan beban tambahan dan memperlambat alur kerja organisasi. Oleh karena itu, PKBM perlu mulai berinvestasi pada sistem informasi manajemen pendidikan yang sederhana namun terintegrasi, seperti penggunaan aplikasi pencatatan kehadiran, platform manajemen kelas, serta perangkat penyimpanan data berbasis cloud. Selain itu, peningkatan kapasitas SDM juga krusial, melalui pelatihan manajemen administrasi digital, penggunaan teknologi informasi dalam pembelajaran, dan penguatan keterampilan literasi digital secara menyeluruh. Dengan perbaikan di sektor ini, perspektif proses bisnis internal dalam kerangka Balanced Scorecard akan berfungsi sebagai pendorong utama untuk mewujudkan pelayanan pendidikan yang tangguh, efisien, dan berorientasi masa depan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir dalam pendekatan Balanced Scorecard, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, berfokus pada investasi jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia, penguatan sistem

informasi, serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan adaptasi. Dalam konteks PKBM Minda Utama, aspek ini masih menjadi tantangan yang cukup besar. Berdasarkan hasil wawancara dengan tutor dan staf administrasi, dapat diketahui bahwa frekuensi pelatihan atau pengembangan kapasitas profesional masih sangat rendah. Tutor belum mendapatkan akses yang memadai terhadap pelatihan tentang metodologi pembelajaran terkini, penggunaan teknologi dalam pembelajaran, maupun pelatihan manajemen berbasis data.

Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk tidak tersedianya alokasi anggaran khusus untuk pelatihan, minimnya kemitraan dengan lembaga pelatihan atau institusi pendidikan tinggi, serta belum adanya sistem penghargaan atau insentif bagi tenaga pendidik yang menunjukkan performa unggul atau berkontribusi dalam inovasi pembelajaran. Padahal, menurut Kaplan & Norton (2004), organisasi yang ingin berkembang secara berkelanjutan harus secara konsisten berinvestasi pada pengembangan manusia, penguatan sistem, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar.

Dalam konteks PKBM, semangat belajar tidak hanya berlaku untuk peserta didik, tetapi juga harus menjadi nilai inti yang melekat dalam budaya kerja lembaga. Ketika tutor dan staf administratif tidak memiliki kesempatan untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka, maka potensi inovasi dan responsivitas lembaga terhadap perubahan eksternal pun ikut terhambat. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan kapasitas SDM secara sistemik, misalnya melalui kolaborasi dengan pihak ketiga untuk pelatihan gratis atau berbasis komunitas, penyusunan roadmap pengembangan kompetensi staf, serta penciptaan sistem apresiasi yang mendorong budaya kerja inovatif. Dengan memperkuat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, PKBM dapat lebih siap menghadapi tantangan era digital dan mampu meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan.

Melalui keempat perspektif Balanced Scorecard, dapat disimpulkan bahwa PKBM Minda Utama telah berperan signifikan dalam memberikan layanan pendidikan dasar kepada masyarakat yang terpinggirkan dari jalur formal. Kelebihan utamanya adalah keterjangkauan, inklusivitas, dan fleksibilitas program. Namun demikian, masih terdapat tantangan besar dalam aspek pembiayaan, efisiensi proses internal, dan pengembangan kapasitas tenaga pendidik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan Balanced Scorecard dapat menjadi alat analisis yang efektif dalam mengidentifikasi celah kinerja dan merancang strategi perbaikan yang komprehensif.

Sebagaimana ditegaskan oleh Urfi, Shunhaji & Nawawi, (2025) evaluasi kinerja lembaga pendidikan nonformal harus memperhatikan aspek kontekstual, sosial, dan partisipatif, agar tidak hanya berorientasi pada angka, tetapi juga berdampak nyata terhadap masyarakat. Dengan mengadopsi BSC sebagai sistem evaluasi berkelanjutan, PKBM Minda Utama berpeluang untuk tidak hanya mempertahankan eksistensinya, tetapi juga berkembang sebagai pusat pembelajaran masyarakat yang relevan, adaptif, dan berdaya saing.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa penerapan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) dalam evaluasi kinerja Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Minda Utama di Kota Bandung menunjukkan hasil yang signifikan. Melalui empat perspektif BSC—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. PKBM mampu memetakan kinerjanya secara holistik. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa meskipun terdapat tingkat kepuasan yang tinggi dari peserta didik terhadap program yang ada, masih terdapat tantangan dalam hal pendanaan dan adaptasi program keterampilan yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Oleh karena itu, untuk memastikan keberlanjutan dan peningkatan kualitas layanan, PKBM perlu meningkatkan diversifikasi sumber dana, menjalin kemitraan yang lebih kuat dengan sektor industri, serta berinvestasi dalam pengembangan kapasitas pengelola dan staf pengajar.

B. Saran

Saran yang dapat diajukan adalah agar PKBM Minda Utama melakukan evaluasi

berkelanjutan melalui implementasi BSC secara rutin, sehingga dapat mengidentifikasi perubahan dan perkembangan kebutuhan masyarakat dengan lebih akurat. Selain itu, perlu adanya pelatihan dan workshop bagi pengelola PKBM untuk memahami dan menerapkan konsep BSC lebih efektif, termasuk dalam merumuskan strategi inovatif yang adaptif terhadap kondisi sosial ekonomi masyarakat. PKBM juga disarankan untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pengelolaan data dan transparansi program, serta menjalin kolaborasi dengan lembaga lain untuk memperluas cakupan program yang ditawarkan, sehingga dapat lebih baik dalam memenuhi kebutuhan peserta didik dan meningkatkan daya saing lembaga dalam konteks pendidikan nonformal.

DAFTAR RUJUKAN

Azzakiyah, Q. N. (2024). Manajemen Kurikulum Program Pendidikan Kesetaraan Paket C Di PKBM Budi Utama Kembaran Banyumas. Skripsi. Universitas Islam Negeri Prof. KH Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Bamatraf, L., & Prabowo, R. (2024). Pengukuran Kinerja Institusi dengan Pendekatan BSC (Balanced Scorecard) dan DEA (Data Envelope Analysis) Dalam Peningkatan Efisiensi Organisasi (Studi Kasus: Satuan Polisi Pamong Praja-Kabupaten Kampar, Provinsi Riau). Nusantara of Engineering (NOE), 7(2), 150-159. https://doi.org/10.29407/noe.v7i02.23000

Irwan, M., Rosdiana, R., & Nainggolan, E. (2022). Kapita Selekta Pendidikan Masyarakat. Madiun: Bayfa Cendekia Indonesia.

Istiarsono, Z. (2022). Penerapan Balance Scorecard dalam Bidang Pendidikan: Kajian Teoretik. Intelegensia : Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran, 7(1), 1–9. Retrieved from http://www.intelegensia.web.id/index.php/intelegensia/article/view/108

Johan, A., Sriwardani, S., Hidayat, M., & Satriawan, B. (2025). MENILAI PERAN TEKANAN INSTITUTIONAL TERHADAP ECO-INNOVATION SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA BISNIS UMKM. Jurnal Darma Agung, 32(6), 584-596.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, MA: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyadi, B. S. (2001). Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.

Muslim, A., & Arafah, U. B. (2022). Pengembangan Asesmen Madrasah Diniyah Melalui Balanced Scorecard. AR-ROSYAD: Jurnal Keislaman dan Sosial Humaniora, 1(1), 52-65. https://doi.org/10.55148/arrosyad.v1i1.367

ParamansyahA., RamdaniA. D., SopandiI., SuharyantoE., YustianR., WaslimanI., & DianawatiE. (2023). Konsep Balance Scorecard Dalam Strategi Bisnis dan Pendidikan serta Deskripsi Implementasinya pada SMK Negeri 6 Garut Melalui Pendekatan Manejemen Berbasis Sekolah (MBS). Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal, 5(6), 2885-2895. https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i6.2669

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Urfi, M., Shunhaji, A., & Nawawi, A. (2025). OPTIMALISASI PEMBELAJARAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LULUSAN PADA PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT (PKBM) LABORA EDUKASI BOGOR, JAWA BARAT. Jurnal Pendidikan Integratif, 6(1). 75-90. https://ejurnals.com/ojs/index.php/jpi/article/view/1447

Wachid, A., Hidayat, M. S., Satar, M., Mabruroh, F., Shofiyatun, S., Ikhram, F, & Abyadati, S.

(2024). Manajemen Pengendalian Mutu Pendidikan. Makasar: TOHAR MEDIA.

Warta, W., & Syam, R. Z. A. (2023). Perencanaan Stratejik Pada Lembaga Pendidikan Nonformal Dan Informal (Studi Kasus Pada PKBM Minda Utama Dan Homeschooling Millenial Unggul Di Kota Bandung). Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam, 12(04). https://doi.org/10.30868/ei.v12i04.4602

Wasliman, I., Sauri, S., & Supu, R. (2023). MANAJEMEN STRATEGIK BERBASIS BALANCED SCORECARD (BSC). Media Nusantara, 19(3), 1–13. https://doi.org/10.30999/medinus.v19i3.2393

Yin, R. K. (2019). Studi Kasus: Desain & Metode. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yusuf, M., Ilyas, F. H., & Hanafi, I. (2024). Evaluasi Kinerja Staf Pendidikan Islam Melalui Pendekatan Balanced Scorecard. CERMIN: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara, 3(2), 1-7. https://ejournal.staidapondokkrempyang.ac.id/index.php/cjmp/article/view/569