

**PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI MA ALI MAKSUM
YOGYAKARTA**



TESIS

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M.Pd)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ARRUM SHOFIYATI
21204092017
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA
2023

**PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI MA ALI MAKSUM
YOGYAKARTA**



TESIS

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M.Pd)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ARRUM SHOFIYATI
21204092017
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA
2023

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arrum Shofiyati, S.Pd.
NIM : 21204092017
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : MPI

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 10 November 2023

Saya yang menyatakan,



Arrum Shofiyati, S.Pd.
NIM: 21204092017

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERNYATAAN BERJILBAB

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arrum Shofiyati
NIM : 21204092017
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa saya tidak menuntut kepada Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (atas pemakaian jilbab dalam ijazah Strata Dua saya), seandainya suatu hari nanti terdapat instansi yang menolak ijazah saya karena penggunaan jilbab.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dengan penuh kesadaran serta mengharap Ridha Allah SWT.

Yogyakarta, 10 November 2023

Saya yang menyatakan,



Arrum Shofiyati, S.Pd.
NIM: 21204092017

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Arrum Shofiyati, S.Pd.**
NIM : 21204092017
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : MPI

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 10 November 2023

Saya yang menyatakan,



Arrum Shofiyati, S.Pd.
NIM: 21204092017

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-3523/Un.02/DT/PP.00.9/12/2023

Tugas Akhir dengan judul : PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI MA ALI MAKSUM YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ARRUM SHOFIYATI, S.Pd.
Nomor Induk Mahasiswa : 21204092017
Telah diujikan pada : Rabu, 13 Desember 2023
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd
SIGNED

Valid ID: 657fd7b82af9a



Penguji I
Dr. Nur Saidah, S. Ag., M. Ag
SIGNED

Valid ID: 658152734dcb8



Penguji II
Dr. Siti Fatonah, S.Pd., M.Pd
SIGNED

Valid ID: 658114e3ef7b2



Yogyakarta, 13 Desember 2023
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 65825066b752b

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DI MA ALI MAKSUM
KRAPYAK YOGYAKARTA**

yang ditulils oleh:

Nama : Arrum Shofiyati, S.Pd.
NIM : 21204-92017
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.).

Wassalamu 'alaikum wr wb

Yogyakarta, 10 November 2021

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA


Prof. Dr. Imam Machali, M.Pd
NIP 19791011 200912 1 005

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubahnya.”¹



¹ Q.S Ar-Ra'd ayat 11

ABSTRAK

Arrum Shofiyati, 2023. Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Madrasah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di MA Ali Maksum Yogyakarta. Tesis. Yogyakarta: Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Pembimbing: Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I, M.Pd.

Artikel ini mendiskusikan tentang analisis pengukuran kinerja manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Ali Maksum Yogyakarta. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja telah dilakukan, serta merencanakan perbaikan ke depan. Penelitian kuantitatif ini bertujuan untuk mengukur kinerja manajemen berbasis madrasah (MBM) berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* (keuangan, pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan perkembangan) serta melakukan analisis SWOT dan *action plan* (rencana tindak lanjut) berdasarkan hasil pengukuran kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor akhir kinerja MBM sebesar 94,50 (sangat baik). Perspektif keuangan memperoleh skor 18,67. Perspektif pelanggan memperoleh skor 22,5. Perspektif proses internal memperoleh skor 23,33. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan memperoleh skor 30. Kemudian, pada hasil analisis SWOT dan penyusunan program tindak lanjut, terdapat 17 poin program yang dapat dilakukan madrasah. Aspek keuangan mencakup 3 program tindak lanjut, aspek pelanggan mencakup 4 program tindak lanjut, aspek proses internal mencakup 5 program tindak lanjut, dan aspek pertumbuhan dan perkembangan mencakup 5 program tindak lanjut. Madrasah ini memiliki kualitas pembelajaran dan *track record* alumni yang baik, sehingga keinginan orang tua menitipkan anak di madrasah cukup tinggi. Namun, beberapa aspek lain seperti: sarana prasarana, fasilitas, inovasi, atau penggunaan teknologi perlu dikembangkan lagi. Pemasaran madrasah di *social media* harus selalu dilakukan agar kepercayaan dan citra madrasah di masyarakat semakin membaik, khususnya di kalangan masyarakat dengan latar belakang non pesantren. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kualitas kinerja madrasah, serta memberikan gambaran proses penilaian kinerja MBM dengan pendekatan *balanced scorecard*.

Kata Kunci: evaluasi kinerja, manajemen berbasis madrasah, *balanced scorecard*

ABSTRACT

Arrum Shofiyati, 2023. Measuring Madrasah-Based Management Performance Using the Balanced Scorecard Approach at MA Ali Maksum Yogyakarta. Thesis. Yogyakarta: Islamic Education Management Master's Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Supervisor: Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I, M.Pd.

This article discusses the analysis of madrasa-based management performance measurement at Madrasah Aliyah Ali Maksum Yogyakarta. Performance evaluation is carried out to determine the extent to which performance has been carried out, as well as to plan future improvements. This quantitative research aims to measure the performance of madrasah-based management (MBM) based on four balanced scorecard perspectives (financial, customer, internal processes, growth and development) as well as conducting SWOT analysis and action plans (follow-up plans) based on performance measurement results. The research results showed that the final MBM performance score was 94.50 (very good). The financial perspective received a score of 18.67. The customer perspective scored 22.5. The internal process perspective obtained a score of 23.33. The growth and development perspective received a score of 30. Then, based on the results of the SWOT analysis and preparation of follow-up programs, there are 17 program points that madrasas can carry out. The financial aspect includes 3 follow-up programs, the customer aspect includes 4 follow-up programs, the internal process aspect includes 5 follow-up programs, and the growth and development aspect includes 5 follow-up programs. This madrasah has a good quality of learning and alumnus track record, so parents' desire to entrust their children to the madrasah is quite high. However, several other aspects such as: infrastructure, facilities, innovation or technology using need to be developed further. Marketing of madrasas on social media must always be carried out for improving the trust and image of madrasas in society improves, especially among people with non-Islamic boarding school backgrounds. The results of this research can be used as input to improve the quality of madrasah performance, as well as provide an overview of the MBM performance assessment process using the balanced scorecard approach

Keywords: performance evaluation, madrasa-based management, balanced scorecard

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam. Atas berkat Rahmat, taufiq, hidayah, dan inayah-Nya, alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan proses penyusunan tesis ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada baginda agung, Nabi Muhammad SAW, sebagai figure suri tauladan dalam segala aspek kehidupan.

Tesis ini menganalisis pengukuran kinerja manajemen berbasis madrasah dengan pendekatan *balanced scorecard* dengan obyek penelitian MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu, membimbing, mendukung, serta mengarahkan penulis selama proses penyusunan tesis ini berlangsung. Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag, M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas kesempatan yang diberikan untuk menuntut ilmu di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu. Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas kesempatan yang diberikan untuk menuntut ilmu di FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Dr. H. Karwadi S.Ag, M.Ag., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, atas nasehat, arahan, motivasi, bimbingan, dan dukungan yang diberikan selama penulis menjadi mahasiswa prodi magister MPI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Bapak. Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing Tesis atas ilmu, nasihat, motivasi, bimbingan, dan arakan yang diberikan selama proses penyusunan tesis berlangsung.
5. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas segala ilmu yang telah diberikan, nasihat, motivasi, dan bimbingan yang diberikan kepada penulis selama menjadi mahasiswa prodi magister MPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
6. Seluruh jajaran pegawai dan karyawan prodi magister MPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas segala bantuan yang diberikan kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
7. Segenap guru dan staf pegawai MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta, khususnya Bapak Dihyah Hidayat, M.Sc., atas bantuan, waktu, dan kesempatan yang diberikan kepada penulis sehingga penelitian berlangsung dengan baik dan lancar.
8. Segenap keluarga besar ndalem PP. Al Munawwir Komplek Q Krapyak Yogyakarta, atas segala doa, ilmu, bimbingan, dan motivasi yang diberikan selama penulis bermukim di asrama.
9. Keluarga tercinta, Bapak Budi Raharjo, Umi Kamalah, Mas Shaiful Ardiansyah, atas segala doa, dukungan, dan bantuan yang diberikan selama perjuangan penulis dari kecil hingga saat ini.
10. Seluruh sahabat dan teman penulis, atas segala doa, dukungan, dan motivasinya selama penulis menyelesaikan penulisan tesis ini.

11. Segenap pihak yang berkontribusi langsung dalam proses penulisan tesis ini.

Nurul, pembimbing asrama MA Ali Maksum (Mba Cindy, Mas Rohmat, Pak Riza), Iqna, Nisrina, Avita, dan Mas Izzat, atas segala waktu, tenaga, doa, dan dukungan yang diberikan selama penulis menyelesaikan tesis ini.

12. Rekan-rekan seperjuangan program magister MPI angkatan 21, semoga kita semua mendapatkan ilmu yang bermanfaat.

Semoga semua bimbingan, bantuan, dan dukungan tersebut menjadi amal kebaikan yang akan dibalas oleh Allah SWT.

Penulis menyadari akan adanya kekurangan dari tesis ini. Kritik, saran, masukan sangat terbuka dan akan diterima dengan baik. Semoga banyak manfaat yang dapat diambil dari tulisan ini. Terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb..

Yogyakarta, 10 November 2023

Penulis,
Arrum Shofiyati, S.Pd.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERNYATAAN BERJILBAB	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iv
PENGESAHAN TUGAS AKHIR	v
NOTA DINAS PEMBIMBING	vi
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
DAFTAR SINGKATAN	xxiii
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
D. Kajian Pustaka	9
E. Kerangka Teori	17

1. Manajemen Berbasis Madrasah	17
2. Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard.....	23
3. Balanced Scorecard untuk Organisasi Nir-laba	31
4. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dengan Pendekatan BSC	36
5. Kerangka Berfikir	38
F. Sistematika Pembahasan	39
BAB II: METODE PENELITIAN.....	41
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Tempat dan Waktu Penelitian	41
C. Variabel Penelitian	42
1. Perspektif Keuangan	46
2. Perspektif Pelanggan.....	48
3. Perspektif Proses Internal.....	50
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	53
D. Populasi dan Sampel Penelitian	56
1. Populasi.....	56
2. Sampel.....	56
E. Sumber Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data.....	58
F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen	60
1. Uji Validitas	60
2. Uji Reliabilitas	65
G. Teknik Analisa Data.....	67

BAB III: GAMBARAN UMUM	69
A. Selayang Pandang dan Profil Madrasah.....	69
B. Letak Geografis	71
C. Struktur Organisasi	71
D. Visi, Misi, dan Tujuan.....	72
E. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	75
F. Data Prestasi.....	76
G. Kurikulum	77
H. Sarana dan Prasarana.....	83
I. Peserta Didik.....	85
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	88
A. Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Madrasah MA Ali Maksum dengan Pendekatan Balanced Scorecard	88
1. Analisis Kinerja Perspektif Keuangan	88
2. Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan.....	93
3. Analisis Kinerja Perspektif Proses Internal.....	112
4. Analisis Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	120
5. Hasil Analisis Kinerja Manajemen Berbasis Madrasah MA Ali Maksum dengan Pendekatan Balanced Scorecard.....	133
B. Identifikasi serta Analisis SWOT Balanced Scorecard dan Rencana Operasi MA Ali Maksum Yogyakarta	135

BAB V: PENUTUP	145
A. Simpulan	145
B. Saran.....	147
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	152



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Indikator Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	29
Tabel 1.2 Perbedaan <i>Balanced Scorecard</i> Organisasi Bisnis dan Organisasi Publik.....	32
Tabel 1.3 Indikator Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> Organisasi Publik (Pendidikan)	36
Tabel 1.4 Keterkaitan Aspek Pengelolaan MBM dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	37
Tabel 2.1 Penentuan Sasaran Strategis dan Ukuran Hasil Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	44
Tabel 2.2 Indikator Pengukuran Perspektif Keuangan	47
Tabel 2.3 Skala Pengukuran Kepuasan Pelanggan	49
Tabel 2.4 Skala Pengukuran Tingkat Pelibatan Masyarakat/Orang Tua	50
Tabel 2.5 Skala Pengukuran Aspek Inovasi.....	51
Tabel 2.6 Skala Pengukuran Aspek Operasi	52
Tabel 2.7 Skala Pengukuran Aspek Layanan Alumni	52
Tabel 2.8 Skala Pengukuran Aspek Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja	54
Tabel 2.9 Skala Pengukuran Aspek Penggunaan Sistem Informasi	55
Tabel 2.10 Skala Pengukuran Aspek Pelatihan Guru/Tenaga Kependidikan ..	55
Tabel 2.11 Persebaran dan Jumlah Responden Siswa	57
Tabel 2.12 Sumber Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data Penelitian.....	59
Tabel 2.13 Hasil Uji Validitas Item Soal Harapan Kepuasan Siswa	61
Tabel 2.14 Hasil Uji Validitas Item Soal Kenyataan Kepuasan Siswa.....	62
Tabel 2.15 Hasil Uji Validitas Item Soal Kepuasan Kerja.....	63
Tabel 2.16 Hasil Uji Validitas Item Soal Motivasi Kerja	63
Tabel 2.17 Hasil Uji Validitas Item Soal Sistem Informasi.....	64

Tabel 2.18 Kriteria Uji Reliabilitas Instrumen.....	65
Tabel 2.19 Nilai Reliabilitas Item Soal Harapan Kepuasan Siswa	65
Tabel 2.20 Nilai Reliabilitas Item Soal Kenyataan Kepuasan Siswa.....	66
Tabel 2.21 Nilai Reliabilitas Item Soal Kepuasan Kerja	66
Tabel 2.22 Nilai Reliabilitas Item Soal Motivasi Kerja.....	66
Tabel 2.23 Nilai Reliabilitas Item Soal Sistem Informasi.....	67
Tabel 3.1 Data Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta.....	75
Tabel 3.2 Kegiatan Pendampingan Prestasi Siswa MA Ali Maksum..... Krapyak Yogyakarta.....	76
Tabel 3.3 Daftar Prestasi Siswa MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta	77
Tabel 3.4 Struktur Kurikulum Peminatan MIPA MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta.....	78
Tabel 3.5 Struktur Kurikulum Peminatan IPS MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta.....	80
Tabel 3.6 Struktur Kurikulum Peminatan Keagamaan MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta.....	81
Tabel 3.7 Struktur Kurikulum Peminatan Ilmu Bahasa dan Budaya MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta.....	83
Tabel 3.8 Daftar Sarana dan Prasarana MA Ali Maksum Yogyakarta.....	84
Tabel 3.9 Daftar Peserta Didik Kelas 10-12 Tahun 2019-2024 MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta.....	85
Tabel 3.10 Daftar Penerimaan Peserta Didik di Perguruan Tinggi Tahun 2023 MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta	86
Tabel 4.1 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan	93
Tabel 4.2 Analisis Skor Kepuasan Siswa Aspek Wujud Fisik (<i>Tangible</i>).....	93
Tabel 4.3 Tingkat Kepuasan Siswa per Item Soal Aspek Wujud Fisik	96
Tabel 4.4 Analisis Skor Kepuasan Siswa Aspek Keandalan (<i>Reliability</i>).....	97

Tabel 4.5 Tingkat Kepuasan Siswa per Item Soal Aspek Keandalan	100
Tabel 4.6 Analisis Skor Kepuasan Siswa Aspek Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>).....	101
Tabel 4.7 Tingkat Kepuasan Siswa per Item Soal Aspek Daya Tanggap.....	103
Tabel 4.8 Analisis Skor Kepuasan Siswa Aspek Jaminan (<i>Assurance</i>).....	104
Tabel 4.9 Tingkat Kepuasan Siswa per Item Soal Aspek Jaminan.....	106
Tabel 4.10 Analisis Skor Kepuasan Siswa Aspek Empati (<i>Emphaty</i>).....	107
Tabel 4.11 Tingkat Kepuasan Siswa per Item Soal Aspek Empati.....	109
Tabel 4.12 Rekapitulasi Tingkat Kepuasan Siswa per Item Soal	110
Tabel 4.13 Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan.....	112
Tabel 4.14 Deskripsi Soal Variabel Operasi dalam EDM Tahun 2022	115
Tabel 4.15 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal	120
Tabel 4.16 Rekapitulasi Jawaban Kepuasan Kerja	121
Tabel 4.17 Analisis Skor Kepuasan Kerja	121
Tabel 4.18 Rekapitulasi Jawaban Kepuasan Kerja (dalam persen)	124
Tabel 4.19 Rekapitulasi Jawaban Motivasi Kerja.....	125
Tabel 4.20 Analisis Skor Motivasi Kerja	126
Tabel 4.21 Rekapitulasi Jawaban Motivasi Kerja (dalam persen).....	128
Tabel 4.22 Rekapitulasi Jawaban Sistem Informasi	130
Tabel 4.23 Analisis Skor Sistem Informasi.....	130
Tabel 4.24 Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	133
Tabel 4.25 Analisis Pengukuran Kinerja Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	134
Tabel 4.26 Kategori Penilaian Kinerja.....	134
Tabel 4.27 Analisis SWOT MA Ali Maksum Yogyakarta Berdasarkan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Bagan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	25
Gambar 1.2 Bagan Penyusunan Tujuan, Ukuran, Target, dan Inisiatif	30
Gambar 1.3 Contoh Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	31
Gambar 1.4 Kerangka Berfikir Penelitian.....	39
Gambar 2.1 Bagan Analisis Tujuan Madrasah Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	43
Gambar 3.1 Bagan Struktur Organisasi dan Personalia MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta Tahun Ajaran 2023/2024	72
Gambar 4.1 Halaman Utama Aplikasi Krapyak-U (sebelah kiri) dan Halaman Penjelasan Fitur Aplikasi (sebelah kanan)	90
Gambar 4.2 Diagram Kepuasan Siswa Aspek Wujud Fisik (<i>Tangible</i>).....	95
Gambar 4.3 Diagram Tingkat Kepuasan Siswa per Item Soal Aspek Wujud Fisik (<i>Tangible</i>).....	96
Gambar 4.4 Diagram Kepuasan Siswa Aspek Keandalan (<i>Reliability</i>).....	99
Gambar 4.5 Diagram Tingkat Kepuasan Siswa Aspek Keandalan.....	100
Gambar 4.6 Diagram Kepuasan Siswa Aspek Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	102
Gambar 4.7 Diagram Tingkat Kepuasan Siswa Aspek Daya Tanggap	103
Gambar 4.8 Diagram Kepuasan Siswa Aspek Jaminan (<i>Assurance</i>).....	105
Gambar 4.9 Diagram Tingkat Kepuasan Siswa Aspek Jaminan	106
Gambar 4.10 Diagram Kepuasan Siswa Aspek Empati (<i>Emphaty</i>).....	108
Gambar 4.11 Diagram Tingkat Kepuasan Siswa Aspek Empati	109
Gambar 4.12 Diagram Tingkat Kepuasan Siswa Berdasarkan Lima Aspek ...	110
Gambar 4.13 Jurnal Harian Berbasis Web (sebelah kiri) dan Perpustakaan Digital (sebelah kanan) MA Ali maksum Yogyakarta	114
Gambar 4.14 Diagram Rekapitulasi Jawaban Kepuasan Kerja	121

Gambar 4.15 Diagram Rekapitulasi Jawaban Motivasi Kerja	128
Gambar 4.16 Diagram Nilai Motivasi Kerja Berdasarkan Enam Aspek	129
Gambar 4.17 Diagram Nilai Sistem Informasi Berdasarkan Dua Aspek.....	132
Gambar 4.18 Diagram Analisis SWOT Perspektif Keuangan MA Ali Maksum Yogyakarta.....	139
Gambar 4.19 Diagram Analisis SWOT Perspektif Pelanggan MA Ali Maksum Yogyakarta.....	140
Gambar 4.20 Diagram Analisis SWOT Perspektif Proses Internal MA Ali Maksum Yogyakarta.....	141
Gambar 4.21 Diagram Analisis SWOT Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan MA Ali Maksum Yogyakarta	143

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Instrumen Penelitian.....	152
Lampiran II Analisis Uji Validitas.....	175
Lampiran III Dokumentasi Penelitian.....	180
Lampiran IV Daftar Riwayat Hidup	185



DAFTAR SINGKATAN

AHP	: <i>Analytical Hierarchy Process</i>
AKRAP	: Alumni Krapyak
BOS	: Bantuan Operasional Sekolah
BPBD	: Badan Penanggulangan Bencana Daerah
BSC	: <i>Balanced Scorecard</i>
EDM	: Evaluasi Diri Madrasah
e-RKAM	: Electronic Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah
EVA	: <i>Economic Value Added</i>
KPI	: <i>Key Performance Indicator</i>
KSKK	: Kurikulum Sarana Kelembagaan dan Kesiswaan
KSM	: Kompetisi Sains Madrasah
KSN	: Kompetisi Sains Nasional
LAKIP	: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
MA	: Madrasah Aliyah
Madin	: Madrasah diniyah
MBM	: Manajemen Berbasis Madrasah
MBS	: Manajemen Berbasis Sekolah
MSIG	: Mitsui Sumitomo Company Limited
MSQ	: Musabaqah Syarhil Qur'an
MTs	: Madrasah Tsanawiyah
Myres	: <i>Madrasah Young Research Supercamp</i>

NAPZA	: Narkotika, Psikotropika, dan Zat Adiktif lainnya
PAS	: Penilaian Akhir Semester
PG	: Pabrik Gula
PH	: Penilaian Harian
PT	: Perseroan Terbatas
PTS	: Penilaian Tengah Semester
PTSP	: Pelayanan Terpadu Satu Pintu
RI	: Republik Indonesia
RKAM	: Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah
ROCE	: <i>Return on Capital Employed</i>
ROI	: <i>Return on Investment</i>
RSUD	: Rumah Sakit Umum Daerah
SDM	: Sumber Daya Manusia
SNMPTN	: Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri
SNP	: Standar Nasional Pendidikan
SMP	: Sekolah Menengah Pertama
SPP	: Sumbangan Pembinaan Pendidikan
SWOT	: <i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i>
Tendik	: Tenaga Kependidikan
TI/ TIK	: Teknologi Informasi/ Teknologi Informasi dan Komunikasi
UTBK	: Ujian Tertulis Berbasis Komputer
WA	: <i>WhatsApp Messenger</i>
Wifi	: <i>Wireless Fidelity</i>

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan sarana pengembang potensi, kecerdasan, ketrampilan, serta pembentuk kepribadian seseorang.² Pesatnya perkembangan teknologi dan informasi menciptakan persaingan yang semakin ketat, termasuk dalam dunia pendidikan.³ Kemudahan akses informasi, menjadi peluang sekaligus tantangan baru bagi dunia pendidikan. Peluang yang muncul berupa pemanfaatan kecanggihan teknologi untuk mengembangkan lembaga-lembaga pendidikan. Sementara tantangan yang muncul berupa semakin banyaknya jumlah lembaga pendidikan yang mengakibatkan tingginya tingkat persaingan antar lembaga pendidikan.

Dilansir dari situs katadata.co.id, jumlah sekolah di Indonesia pada tahun 2022/2023 menurut laporan statistik sebesar 399.376 unit. Jumlah ini naik sebanyak 4.668 atau 1,18% dari tahun ajaran sebelumnya yakni 394.708 unit.⁴ Jumlah sekolah yang hampir mencapai 400.000 unit seyogyanya diimbangi dengan peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Akan tetapi, peringkat pendidikan Indonesia di dunia menurut worldtop20.org, masih menduduki posisi 67 dari 203 negara. Peringkat ini masih sama dengan tahun

² Opan Arifudin, Annisa Mayasari, and Ulfah Ulfah, "Implementasi Balanced Scorecard Dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class," *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 5, no. 2 (2021): 767–775.

³ Rebin Sumardi and Suryono Efendi, "Upaya Meningkatkan Kinerja Dengan Pendekatan Aplikasi Balance Scorecard Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jakarta," *Jurnal Sosial Dan Humaniora* 4, no. 8 (2020): 220–232.

⁴ Diakses dari [Jumlah Sekolah di Indonesia Hampir 400 Ribu Unit pada Tahun Ajaran 2022/2023 \(katadata.co.id\)](http://Jumlah%20Sekolah%20di%20Indonesia%20Hampir%20400%20Ribu%20Unit%20pada%20Tahun%20Ajaran%202022/2023%20(katadata.co.id)) pada Rabu, 17 Mei 2023 pukul 13.47 WIB

sebelumnya.⁵ Artinya, peningkatan jumlah lembaga pendidikan belum diimbangi dengan peningkatan kualitas pendidikan. Setiap lembaga pendidikan perlu menampilkan performa kinerja terbaiknya, memiliki keunggulan kompetitif, serta mempertahankan kualitas kinerja dan eksistensinya.⁶

Salah satu lembaga pendidikan yang cukup eksis saat ini adalah madrasah. Moh. Isom selaku Direktur Kurikulum Sarana Kelembagaan dan Kesiswaan (KSKK) Madrasah Kementerian Agama RI menyatakan adanya perkembangan madrasah yang cukup menarik selama 10 tahun terakhir. Ada lima indikator yang menunjukkan fenomena ini, yakni: (1) peningkatan kepercayaan masyarakat pada pendidikan madrasah; (2) peningkatan prestasi di bidang akademik; (3) tren positif jumlah alumni-alumni madrasah yang diterima di perguruan tinggi; (4) fasilitas pendidikan madrasah mulai memadai; dan (5) kiprah alumni madrasah baik di tingkat nasional maupun internasional.⁷ Meskipun keberadaan madrasah kian membaik, terdapat beberapa masalah yang masih perlu diselesaikan terkait pengelolaan madrasah.

Banyak riset yang menyatakan bahwa madrasah masih memiliki beberapa masalah. Langenintias menyebutkan tiga aspek yang masih menjadi tantangan utama madrasah, yakni globalisasi, pergeseran gaya hidup masyarakat, serta penguatan eksistensi madrasah.⁸ Moh. Isom juga

⁵ Diakses dari [Education Data Base - Educate Every Child on the Planet: The World Top 20 Project](#) pada Rabu, 15 Mei 2023 pukul 14.30 WIB.

⁶ Lestari, A. S., "Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang)," *International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE 2013)* 52, no. April 1988 (2013): 441–450.

⁷ [Outlook 2023 Pendidikan Madrasah: Tantangan dan Peluang \(kemenag.go.id\)](#)

⁸ Utari Langenintias, Achmad Musyaffa Putra, and Ulviana Nurwachidah, "Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah," *Jurnal Pendidikan Indonesia* 2, no. 7 (2021): 1–14.

menyebutkan beberapa masalah dalam pengelolaan madrasah diantaranya: (1) implementasi kurikulum yang belum berjalan dengan baik; (2) adanya sarana prasarana yang belum maksimal, terutama madrasah-madrasah swasta; (3) jumlah sumber daya manusia (baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan) yang kurang proporsional; dan (4) kurangnya kolaborasi, koordinasi, dan sinergi dengan lembaga lain.⁹ Selain itu, Yahya dalam Handoyo menyebutkan masih adanya stigma masyarakat yang menilai madrasah sebagai kelas dua. Belum banyak keberhasilan madrasah yang mampu menghapus pandangan dan kesan negatif pendidikan di madrasah. Sulaiman dalam Handoyo juga menyebutkan beberapa penyebab rendahnya mutu pendidikan di madrasah seperti: (1) kompetensi guru kurang profesional, tidak dalam bidangnya; (2) kurangnya perangkat dan media pembelajaran yang mendukung; serta (3) kurangnya koordinasi antara kepala sekolah dengan guru. Maya dan Lesmana dalam Handoyo menambahkan bahwa kurikulum madrasah cenderung berlebihan dan kurang fokus, strategi pembelajaran belum mengarah pada *problem solving*, sarana prasarana masih kurang memadai, serta prestasi yang cenderung dibawah sekolah umum.¹⁰

Dengan demikian, masih dibutuhkan bahan masukan, evaluasi, dan perancangan strategi untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas

⁹ Diakses dari [Outlook 2023 Pendidikan Madrasah: Tantangan dan Peluang \(kemenag.go.id\)](https://kemenag.go.id) pada Rabu, 15 Mei 2023 pada 14.45 WIB.

¹⁰ Karseno Handoyo, Mudhofir Mudhofir, and Maslamah Maslamah, "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 321-332.

kinerja madrasah. Gap inilah yang diambil, sehingga penulis tertarik untuk mengembangkan penelitian tentang pengukuran kinerja di madrasah.

Ada berbagai macam teknik pengukuran kinerja yang dapat diterapkan pada lembaga pendidikan (organisasi nir-laba), salah satunya ialah *balanced scorecard*.¹¹ Teori *balanced scorecard* melakukan pengukuran kinerja lembaga secara komprehensif dan menyeluruh berdasarkan aspek keuangan dan non-keuangan. Teknik ini akan menampilkan penilaian kinerja sesuai dengan tujuan dan strategi madrasah.¹² Sehingga hasil penilaian dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengelolaan madrasah di masa yang akan datang. Pada implementasinya, *balanced scorecard* digunakan untuk mengelompokkan, menjelaskan, serta mengelola strategi.¹³

Selama beberapa tahun terakhir, banyak organisasi yang berhasil menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur dan mengevaluasi kinerjanya.¹⁴ Beberapa riset terdahulu tentang penggunaan teori *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja (baik untuk organisasi publik maupun non publik), dilakukan secara variatif, sesuai dengan karakteristik-kondisi obyek penelitian, serta teknik analisis yang dikembangkan riset. Pramono dan Muttaqin sama-sama menggunakan teori *balanced scorecard* untuk mengukur

¹¹ Sumardi and Efendi, "Upaya Meningkatkan Kinerja Dengan Pendekatan Aplikasi Balance Scorecard Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jakarta.," *Jurnal Sosial dan Humaniora* 4. No.8 (2020): 220-232

¹² Anggraini Irviana, "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Rajawali I Unit PG Kreet Baru)," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 1, no. 2 (2013): 1-14.

¹³ Isaias De Jesus Alvares Mendes Junior and Maria Do Céu Alves, "The Balanced Scorecard in the Education Sector: A Literature Review," *Cogent Education* 10, no. 1 (2023): 1-18.

¹⁴ De Jesus Alvares Mendes Junior and Alves. "The Balanced Scorecard in the Education Sector: A Literature Review," *Cogent Education* 10, no. 1 (2023): 1-18.

kinerja lembaga sekolah setingkat SMA/MA/SMK. Muttaqin menganalisis kinerja madrasah secara keseluruhan, sementara Pramono menganalisis kinerja dari proses Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Jenis penelitian yang dikembangkan keduanya pun berbeda. Muttaqin menggunakan jenis penelitian kuantitatif dan kualitatif, sementara Pramono menggunakan teknik kuantitatif deskriptif. Model penelitian pengukuran kinerja di lembaga pendidikan adalah penelitian studi kasus yang akan memberikan hasil beragam, sesuai dengan obyek penelitian.

Berdasarkan Undang-Undang Sisdiknas Tahun 2003, pasal 52 ayat (1), menjelaskan bahwa madrasah dikelola dengan menerapkan prinsip Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), Pelaksanaan MBM sangat bergantung pada kapasitas sekolah dalam menjalankan sistem manajemen yang diterapkan. Penilaian kinerja pada pelaksanaan MBM berguna bagi madrasah dalam melakukan perbaikan, pembaruan, peningkatan strategi dan kualitas manajemen madrasah. Dalam penelitian ini, analisis penulis akan ditekankan pada proses pengukuran kinerja MBM di salah satu madrasah aliyah tertua di Bantul, Yogyakarta yakni Madrasah Aliyah Ali Maksum Yogyakarta.

MA Ali Maksum Yogyakarta sebagai salah satu madrasah swasta di Yogyakarta yang terletak di Ds. Panggungharjo, Kec. Sewon, Kab. Bantul, Yogyakarta, madrasah ini adalah rintisan dari KH. Ali Maksum. MA Ali Maksum berdiri sejak 1962 dengan nama MTs 6 tahun. Seiring berjalannya waktu, MTs 6 tahun ini kemudian dipecah menjadi MTs 3 tahun dan MA 3 tahun. Madrasah ini sudah terakreditasi A dan memiliki sarana prasarana cukup

lengkap mulai dari ruang kelas, perpustakaan, laboratorium IPA dan komputer, UKS, dan tempat olahraga. Madrasah ini terdiri dari empat jurusan yakni agama, IPA, IPS, dan bahasa & budaya.¹⁵ Alumni MA Ali Maksum diterima di perguruan tinggi seperti UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UGM, UII, Universitas Alma Ata, serta ada yang berhasil mendapat beasiswa master di Harvard University yang bernama Waskito Jati.¹⁶ MA Ali Maksum Yogyakarta adalah satu dari tujuh MA terbaik di Yogyakarta berdasarkan hasil UTBK.

Proses Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MA Ali Maksum telah dilakukan sejak pertama pendirian madrasah. Sejak awal, kurikulum pembelajaran yang diterapkan adalah kurikulum berbasis pesantren. Pelajaran-pelajaran madrasah diniyah (madin) dimasukkan dalam kurikulum sekolah. Selain itu, beberapa mata pelajaran sekolah dikonversikan dengan ekstrakurikuler dan program unggulan madrasah. Sumber belajar mata pelajaran madin adalah kitab-kitab klasik pesantren, serta kitab khas pesantren krapyak yang ditulis langsung oleh KH. Ali Maksum. Seluruh siswa MA Ali Maksum adalah santri mukim di pesantren. Sehingga ada keterkaitan antara madrasah dan pesantren, baik dari segi kegiatan maupun pengelolaan. Salah satu kegiatan pendukung sekolah yang dilakukan di asrama pesantren adalah kegiatan musyawarah. Musyawarah berlangsung setiap malam *ba'da isya'* selama kurang lebih 1,5 jam di asrama santri. Kegiatan ini bertujuan agar seluruh santri memiliki waktu untuk mempelajari dan mengulang materi yang

¹⁵ Diakses dari <http://krapyak.org/> pada Rabu, 08 Maret 2023 pukul 12.30 WIB.

¹⁶ Diakses dari <https://diy.kemenag.go.id/2018/index.php/web/berita/perkenalkan-ini-dia-waskito-jati-alumnus-ma-ali-maksum-peraih-beasiswa-master-harvard-university> pada Rabu, 08 Maret 2023 pukul 12.41 WIB.

telah diajarkan di sekolah, serta saling memahamkan satu sama lain (tutor sebaya). Meskipun sama-sama mengajarkan pembelajaran agama, pelaksanaan pembelajaran di asrama lebih ditekankan pada praktek melalui kegiatan bandongan, sorogan, dan sholat berjamaah. Sementara pembelajaran di sekolah ditekankan pada pemahaman materi siswa. MA Ali Maksum mengelompokkan siswa putri dan putra secara terpisah selama kegiatan belajar mengajar.¹⁷

Dengan demikian, penerapan manajemen berbasis madrasah di MA Ali Maksum terlihat jelas dan cukup unik karena ada bentuk integrasi dan kerja sama antara sekolah dengan pesantren dalam mendidik siswanya. Hadirnya riset ini diharapkan dapat membantu pihak manajemen MA Ali Maksum dalam menganalisis capaian kinerja madrasah serta mengetahui hal-hal yang perlu ditingkatkan, dioptimalkan, serta dipertahankan kualitasnya demi terwujudnya madrasah yang unggul. Hasil riset akan bermanfaat untuk melakukan inovasi dan pembaharuan, serta meningkatkan dan memperbaiki proses kinerja manajemen berbasis madrasah. Disisi lain, riset juga bertujuan untuk memperkaya hasil penelitian tentang evaluasi pendidikan dan manajemen pendidikan Islam.

B. Rumusan Masalah

Inti permasalahan penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja manajemen berbasis madrasah di MA Ali Maksum Yogyakarta ditinjau dari

¹⁷ Hasil wawancara dengan Bp. Dihyah (Waka Kurikulum MA Ali Maksum Yogyakarta) pada Sabtu, 26 Agustus 2023

teknik *balanced scorecard*. Inti permasalahan diuraikan menjadi dua pertanyaan penelitian yakni:

1. Bagaimana pengukuran kinerja Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MA Ali Maksum Yogyakarta dengan perspektif *balanced scorecard*?
2. Bagaimana *action plan* atau rencana aksi dalam meningkatkan kinerja proses Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MA Ali Maksum Yogyakarta dengan pendekatan analisis SWOT? (berdasarkan pengukuran kinerja perspektif *balanced scorecard*)

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui hasil pengukuran kinerja Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MA Ali Maksum Yogyakarta dengan perspektif *balanced scorecard*;
- b. mengetahui *action plan* atau rencana aksi untuk meningkatkan kinerja Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MA Ali Maksum Yogyakarta.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian secara teoritis diantaranya:

- 1) untuk memperkaya literatur kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait evaluasi kinerja dan manajemen strategi kinerja lembaga;

- 2) untuk menambah informasi terkait metode penilaian kinerja lembaga pendidikan Islam, khususnya setingkat Madrasah Aliyah dalam perspektif *balanced scorecard*;
- 3) untuk mengembangkan ilmu pendidikan, khususnya bagi pihak yang tertarik dalam mengembangkan riset sejenis, atau mengisi kekurangan dalam riset ini;

b. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian secara praktis dapat memberikan gambaran dan masukan kepada pihak manajemen MA Ali Maksum Yogyakarta dalam melakukan evaluasi kinerja dan penyusunan strategi untuk meningkatkan mutu lembaga. Selain itu, penelitian juga akan memberikan contoh skema/teknik pengukuran kinerja Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) ditinjau dari empat perspektif *balanced scorecard* pada Madrasah Aliyah swasta berbasis pesantren.

D. Kajian Pustaka

Balanced scorecard sebagai pengukur kinerja perusahaan-perusahaan profit mulai diadopsi ke ranah organisasi publik (non-profit), termasuk pendidikan. Berdasarkan hasil riset terdahulu yang dilakukan penulis, telah banyak penelitian yang menggunakan *teori balanced scorecard* untuk mengukur kinerja dan merancang strategi organisasi. Pengembangan teknik pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan secara beragam. Riset-riset dikembangkan berdasarkan kondisi dan karakteristik obyek penelitian, serta analisis yang dikembangkan dalam riset. Ada yang

menggunakan metode analisis kuantitatif deskriptif secara sederhana, ada yang menggunakan metode campuran (kualitatif dan kuantitatif), ada pula yang menggunakan metode kualitatif. Kesamaan riset pengukuran kinerja dalam perspektif *balanced scorecard* terletak pada paradigma analisa hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan empat perspektif yakni: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan perkembangan. Berikut ini akan dijelaskan beberapa penelitian terdahulu tentang pendekatan *balanced scorecard* serta penerapannya dalam beberapa organisasi, termasuk lembaga pendidikan.

Penelitian tesis FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang berjudul “Pengukuran Kinerja Madrasah Pembangunan UIN Jakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” merupakan penelitian campuran (kualitatif- kuantitatif) dengan teknik olah data *Analitycal Hierarcy Process* dan *Analysis Interactive Model*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peta strategi *balanced scorecard* (BSC) sesuai visi, misi, dan strategi lembaga, serta menganalisis pengukuran kinerja dengan 4 perspektif BSC. Pengukuran perspektif keuangan dilihat dari tingkat rasio efisiensi biaya operasional dan kolektibilitas piutang. Pengukuran aspek proses bisnis internal dilihat dari peningkatan mutu lulusan dan peningkatan kinerja operasional. Pengukuran aspek pertumbuhan dan perkembangan dilihat dari indeks kepuasan kerja dan motivasi pegawai serta peningkatan pencapaian pelatihan kerja. Sementara pengukuran aspek pelanggan dilihat dari indeks kepuasan orang tua dan tingkat retensi siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai pengukuran kinerja perspektif

keuangan sebanyak 3,85%; perspektif pelanggan sebanyak 44,94%; perspektif proses bisnis internal sebanyak 8,44%; dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebanyak 25,71%. Skor keseluruhan pengukuran kinerja madrasah adalah 82,40% yang berarti kinerja dalam keadaan baik.¹⁸

Penelitian kedua adalah penelitian tesis Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di SMK Negeri 6 Surakarta” yang merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Tujuan penelitian adalah mengukur tingkat kinerja SMK Negeri 6 Surakarta ditinjau dari perspektif *balanced scorecard*. Sumber data berupa kuisioner dan beberapa data sekunder. Hasil pengukuran menunjukkan nilai baik untuk kinerja perspektif keuangan, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran, serta nilai sangat baik untuk perspektif bisnis internal. Perspektif keuangan diukur melalui aspek ekonomis dan efisiensi. Perspektif pelanggan dinilai melalui aspek *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance*. Perspektif proses internal diukur melalui tiga aspek, yakni: (1) adanya peningkatan relevansi kurikulum dengan perkembangan dunia usaha; (2) kenaikan kualitas pelayanan dan pembelajaran; dan (3) kenaikan kualitas layanan purna jual. Sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga aspek yakni: (1) kompetensi guru dan karyawan; (2) pemanfaatan ICT dalam pembelajaran dan evaluasi; dan (3) terciptanya kultur sekolah bernuansa 5 S. Selain mengukur tingkat

¹⁸ Tubagus Muttaqin, “Pengukuran Kinerja Madrasah Pembangunan UIN Jakarta Dengan Pendekatan Balance Scorecard,” *Tesis Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*, 2019, 1–166.

kinerja madrasah, Pramono juga melakukan analisis SWOT *balanced scorecard* untuk menyusun *action plan* dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah.¹⁹

Penelitian tesis selanjutnya berjudul “Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Eksekusi Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta X di Surabaya” yang ditulis oleh Ilahiyah. Penelitian ini dilatarbelakangi karena adanya penurunan jumlah mahasiswa di PTS X, sehingga diperlukan review dan perencanaan strategi dengan menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian kualitatif ini dilakukan dalam tiga langkah, yakni: (1) menerjemahkan visi misi perguruan tinggi menjadi beberapa sasaran strategis; (2) mengukur kinerja masing-masing sasaran strategis; (3) menentukan inisiatif startegis yang perlu dilakukan. Rancangan strategi menghasilkan 14 sasaran strategis dan 81 KPI yang akan digunakan sebagai ukuran dalam *balanced scorecard*. Rancangan strategi dalam perspektif keuangan diantaranya: (1) adanya kenaikan jumlah mahasiswa; (2) kenaikan sumber pendapatan lain; serta (3) proses pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan. Pada perspektif pelanggan, rancangan strategi PTS X perlu melakukan: (1) optimalisasi kualitas layanan administrasi mahasiswa; (2) optimalisasi kualitas layanan akademis; dan (3) adanya proses revitalisasi unit kerja. Pada aspek proses internal, rancangan strategi yang dilakukan adalah adanya peningkatan budaya akademis, peningkatan manajemen kerja berbasis teknologi, peningkatan kerja sama dan

¹⁹ Joko Pramono, “Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMK Negeri 6 Surakarta,” *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*, 2014, 1–298.

tata kelola universitas yang lebih baik. Pada aspek pertumbuhan dan perkembangan, rancangan strategi berupa peningkatan kesejahteraan dan gaji dosen serta tenaga pendidik, pembinaan kepada mahasiswa.²⁰

Hartati dalam tesisnya juga melakukan penelitian dengan teori *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi publik yakni RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan pendekatan kuantitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui data primer berupa kuisisioner pasien dan pegawai, serta data sekunder berupa LAKIP, laporan tahunan, laporan keuangan tahun 2010, buku informasi pelayanan, dan dokumen lainnya. Dalam kesimpulannya, kinerja perspektif pelanggan masuk kategori cukup baik dengan skor 3,74 (skala 5). Kinerja keuangan masih dibawah ukuran baku sehingga masih perlu ditingkatkan lagi tingkat pendapatan rumah sakit. Kinerja proses internal cukup baik dengan skor 3,79 (skala 5). Sementara kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik dengan skor 3,90 (skala 5). Analisis Hartati menunjukkan bahwa rumah sakit belum mencapai 3 indikator SPM dari 8 capaian indikator yang dimiliki RSUD Dr. Moewardi Solo.²¹

Penelitian selanjutnya diambil dari artikel berjudul “Implementasi Manajemen *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren Jam’iyyah Islamiyyah Tangerang Selatan” yang merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas manajemen pesantren

²⁰ Mar’a Elthaf Ilahiyah, “Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Eksekusi Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta X Di Surabaya,” *Tesis Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Airlangga*, 2016, 1–209.

²¹ Hartati, “Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard,” *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*, 2012, 1–147.

ditinjau dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Pada aspek keuangan terdapat tiga sasaran strategi yang akan diukur yakni: (1) efisiensi aktivitas non program; (2) dukungan publik; dan (3) efisiensi program. Aspek pelanggan memuat dua sasaran strategi yakni adanya kenaikan jumlah pelanggan dan kenaikan nilai kepuasan pelanggan. Kemudian, sasaran strategi proses bisnis internal adalah peningkatan inovasi dan peningkatan proses layanan. Sementara itu, sasaran strategi aspek pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan kualitas dan kompetensi serta peningkatan kepuasan pelanggan. Hasil pengukuran kinerja pondok pesantren dikategorikan baik dengan skor 88.²²

Penelitian selanjutnya bersumber dari artikel berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Rajawali I Unit PG Krebbe Baru). Langkah awal Anggraeni dalam mengukur kinerja organisasi dilakukan dengan menentukan masalah-masalah di PT.Rajawali. Dari permasalahan ini kemudian diturunkan beberapa indikator kinerja atau *key performance indikator* (KPI). Pengukuran setiap indikator KPI dilakukan dengan membandingkan nilai realisasi dan target. Anggraini juga melengkapi hasil penelitiannya dengan tabel *strategy map* dan *completed balanced scorecard* perusahaan. Kinerja perusahaan selama 3 tahun, dari tahun 2009-2011 mengalami kenaikan dan penurunan. Tahun 2009 dan 2011 perusahaan memperoleh nilai 82. Sementara pada tahun

²² Saihu Saihu, “Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam’iyyah Islamiyyah Tangerang Selatan,” *Mumtaz* 3, no. 1 (2016): 1–22.

2010, perusahaan memperoleh nilai 74. Penurunan kinerja pada tahun 2010 terjadi akibat adanya anomali iklim yang tidak stabil.²³

Penelitian selanjutnya adalah artikel penelitian Ramadhani dan Trisyulianti yang berjudul “Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada PT. Asuransi MSIG Indonesia.” Data primer dan sekunder yang sudah terkumpul akan diolah dengan teknik analisis *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan *Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT)*. Dalam kesimpulannya, kinerja PT. MSIG berada pada tahap baik dengan skor sebesar 75,47%. Prioritas elemen kerja perusahaan secara urut adalah perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.²⁴

Daud dkk melakukan penelitian berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia”. Penelitian ini mengukur kinerja sekolah dengan teknik *balanced scorecard* serta merumuskan strategi peningkatan kinerja sekolah dengan analisis SWOT. Hasil pengukuran kinerja *balanced scorecard* menunjukkan nilai 74 dan masuk dalam kategori sangat baik. Sementara pada analisis SWOT ditunjukkan bahwa sekolah masih lemah dalam perspektif keuangan (biaya rekrutmen, PHK, utilitas, dan pemeliharaan) serta pertumbuhan dan perkembangan (kepuasan pegawai). Sementara strategi

²³ Irviana, “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Rajawali I Unit PG Krebet Baru).” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 1, no. 2 (2013): 1-14.

²⁴ Ramadhani Ramadhani and Erlin Trisyulianti, “Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Pada PT Asuransi MSIG Indonesia,” *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 7, no. 2 (2016): 140–153.

peningkatan kinerja yang disarankan penulis diantaranya: (1) peningkatan pengelolaan keuangan; (2) peningkatan *tangibility* untuk meningkatkan kepuasan pelanggan; (3) peningkatan inovasi dan proses; serta (4) peningkatan kepuasan pegawai.²⁵

Dari uraian di atas, terlihat bahwa riset-riset tentang pengukuran kinerja di lembaga/organisasi dilakukan bervariasi. Ada yang menentukan sasaran strategis dari visi misi organisasi, ada pula yang menentukan sasaran strategis dari masalah yang sedang dialami lembaga. Sasaran strategis kemudian menjadi indikator pengukuran kinerja lembaga. Selain itu, penelitian ada yang dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau kuantitatif-kualitatif.

Berdasarkan hasil riset pendahuluan ini, penulis tertarik untuk mengembangkan riset pengukuran kinerja Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di lembaga pendidikan Islam formal dalam paradigma *balanced scorecard*. Data dikumpulkan dari data primer (kuisisioner dan wawancara) serta data sekunder (laporan EDM dan laporan keuangan madrasah). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada proses analisis hasil penelitian. Proses analisis data dalam penelitian ini akan mempertimbangkan karakteristik atau aspek-aspek inti MBM.

²⁵ Muallim Daud, Anwar Rahim, and Abdul Kohar, "Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis Balanced Scorecard Pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia," *Jurnal Manajemen* 9, no. 1 (2018): 23–29.

E. Kerangka Teori

1. Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki dua definisi, yakni: (1) penggunaan sumber daya secara efektif dalam mencapai target/sasaran; dan (2) pimpinan yang memiliki tanggung jawab atas jalannya organisasi. Arti manajemen menurut Terri adalah proses untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengaktualisasikan, dan mengawasi jalannya organisasi untuk mewujudkan tujuan. Manajemen adalah rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan empat fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*). Sementara itu, madrasah diartikan sebagai lembaga pendidikan formal yang lebih menekankan pada pengajaran ilmu-ilmu agama.²⁶ Madrasah disebut juga Sekolah Agama, merupakan lembaga pendidikan yang menghadirkan prosentase pelajaran agama Islam lebih banyak daripada pelajaran umum.²⁷ Manajemen berbasis madrasah adalah proses pemberian otoritas pengelolaan madrasah ke pelaksana pendidikan di tingkat madrasah, melibatkan partisipasi aktif seluruh warga sekolah, serta menitikberatkan proses manajemen pada kemampuan sekolah.²⁸

²⁶ Husain Abdullah, "Manajemen Berbasis Madrasah," *Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Pembelajaran* 2, no. 1 (2020): 9–16.

²⁷ Handoyo, Mudhofir, and Maslamah, "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no.1 (2021): 321-332.

²⁸ Asbin Pasaribu, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional Di Madrasah," *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2017): 12–34.

Manajemen berbasis madrasah atau *school basis management* didasarkan pada *Self Determinan Theory* yang menyatakan adanya kecenderungan munculnya rasa tanggung jawab yang lebih besar ketika seseorang diberi kekuasaan penuh untuk mengambil keputusan.²⁹ Dalam MBM, proses pengambilan keputusan dan kebijakan tidak dilakukan oleh birokrasi pusat, melainkan oleh pelaksana lapangan (pihak madrasah sendiri), sehingga memudahkan tercapainya efektifitas dan efisiensi tujuan pendidikan.³⁰ Madrasah memiliki kekuasaan dan tanggung jawab penuh (*full authority and responbility*) dalam melaksanakan program-program madrasah yang menunjang terwujudnya visi, misi, dan tujuan pendidikan. Mulyasa menyebutkan beberapa karakteristik penerapan MBM, diantaranya: (1) adanya otonomi luas yang diberikan kepada madrasah; (2) tingkat partisipasi masyarakat dan orang tua cukup tinggi; (3) pola kepemimpinan yang demokratis dan profesional; serta (4) adanya kerja sama tim (*team-work*) yang kompak dan transparan.³¹

Fokus utama pelaksanaan manajemen berbasis madrasah adalah adanya peningkatan mutu pendidikan di era otonomi daerah.³² Otonomi yang diberikan kepada madrasah memberikan kebebasan kepada pihak madrasah dalam mengelola modal, sumber dana, sumber daya manusia,

²⁹ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005), 3.

³⁰ Abdullah, "Manajemen Berbasis Madrasah." *Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Pembelajaran* 2, no. 1 (2020): 9–16.

³¹ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005), 4-6.

³² Handoyo, Mudhofir, and Maslamah, "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no.1 (2021): 321-332.

sumber belajar, dan segala hal penunjang pelayanan pendidikan lainnya, untuk dialokasikan sesuai kebutuhan.³³ Tujuan dari program MBM adalah terjadinya peningkatan kualitas, efisiensi, serta pemerataan pendidikan. MBM akan melatih sekolah agar lebih mandiri dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki serta mendorong madrasah untuk mengambil keputusan secara partisipatif.³⁴

Beberapa riset telah menyebutkan ruang lingkup dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah. Langeningtias dkk membagi 4 subjek yang dikelola dalam manajemen pendidikan berbasis madrasah, diantaranya: manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana, manajemen kesiswaan, dan manajemen keuangan. Fullan juga mengungkapkan dua elemen dasar yang dibutuhkan dalam pengembangan madrasah. **Pertama**, dari aspek sistem pendidikan, diantaranya: strategi harus fokus pada persiapan pembelajaran, adanya dukungan pelatihan guru, ketersediaan buku dan bahan ajar, dorongan dari kepala sekolah dan pengawas. **Kedua**, orang tua dan masyarakat dilibatkan untuk menuju pendidikan yang lebih baik.³⁵

Abdullah membagi 10 aspek yang menjadi fokus pengelolaan dalam MBM, yakni: (1) pengelolaan proses pembelajaran; (2) perencanaan

³³ Danang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 10-11.

³⁴ Handoyo, Mudhofir, and Maslamah, "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no.1 (2021): 321-332.

³⁵ Michael Fullan and Nancy Watson, "School-Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes," *School Effectiveness and School Improvement* 11, no. 4 (2000): 453-473.

dan evaluasi; (3) pengelolaan kurikulum; (4) pengelolaan ketenagaan; (5) pengelolaan fasilitas/ sarana dan prasarana; (6) pengelolaan keuangan; (7) pengelolaan kelas; (8) pelayanan siswa; (9) hubungan madrasah dengan masyarakat; dan (10) pengelolaan iklim madrasah.³⁶

Pertama, pengelolaan proses pembelajaran, berkaitan dengan teknik, metode, atau strategi pembelajaran yang efektif dan relevan dengan kondisi madrasah (baik kondisi siswa, guru, maupun sumber daya lainnya). Beberapa teknik pembelajaran contohnya adalah *quantum learning*, *active learning*, atau *cooperative learning*. **Kedua**, perencanaan dan evaluasi berkaitan dengan kegiatan perencanaan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan mutu madrasah. Perencanaan dilakukan berdasarkan kebutuhan sekolah atau *school based plan*. Selain kegiatan perencanaan, diperlukan juga kegiatan evaluasi secara internal, untuk mengetahui sejauh mana program-program telah berjalan. Proses evaluasi dilakukan secara jujur dan transparan. **Ketiga**, pengelolaan kurikulum yakni teknik implementasi kurikulum nasional yang telah ditetapkan pemerintah pada masing-masing madrasah. Penerapan kurikulum dapat dilakukan secara kreatif dan adaptif (menyesuaikan kondisi dan kebutuhan madrasah). Madrasah dapat mengembangkan dan memodifikasi kurikulum yang ada. **Keempat**, pengelolaan ketenagaan yang diartikan bahwa madrasah memiliki kebebasan dalam menentukan sumber daya manusia yang bekerja

³⁶ Abdullah, "Manajemen Berbasis Madrasah." *Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Pembelajaran* 2, no. 1 (2020): 9–16.

di madrasah. Pengelolaan ini dimulai dari proses perencanaan, analisis kebutuhan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pemberian hadiah dan sanksi, serta proses evaluasi kinerja sumber daya manusia di madrasah. **Kelima**, pengelolaan fasilitas yang berkaitan dengan pengadaan serta penyediaan sarana prasarana pembelajaran. Madrasah bisa menjalin kerja sama dengan pihak lain (eksternal) untuk memenuhi kebutuhan ini.

Keenam, pengelolaan keuangan yang berkaitan dengan proses alokasi dan penggunaan uang secara transparan dan akuntabel. Madrasah juga dibebaskan untuk mencari sumber dana lain serta mengadakan kegiatan yang dapat mendatangkan uang untuk madrasah, sehingga tidak hanya mengandalkan dana dari pemerintah. **Ketujuh**, pengelolaan kelas yang berkaitan dengan kemampuan pendidik dalam mengidentifikasi masalah di kelas serta menemukan solusi atas permasalahan tersebut. **Kedelapan**, pelayanan siswa, berkaitan dengan pengelolaan siswa mulai dari proses menerima, membimbing dan mengembangkan, membantu penempatan ke jenjang yang lebih tinggi, serta memberi akses kepada alumni. **Kesembilan**, hubungan madrasah dengan masyarakat yakni upaya untuk melibatkan kepedulian, kepemilikan, serta dukungan masyarakat kepada madrasah secara finansial atau moral. **Kesepuluh**, pengelolaan iklim madrasah berkaitan dengan pembentukan kultur atau budaya madrasah baik secara fisik atau non fisik. Contoh iklim yang biasa

ditumbuhkan di madrasah seperti lingkungan literasi, lingkungan anti narkoba, lingkungan yang bersih-asri, dan lainnya.³⁷

Dari beberapa pandangan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan MBM meliputi 6 aspek yakni: pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan hubungan masyarakat/pihak eksternal lainnya.

Peningkatan kualitas dan mutu madrasah dalam pelaksanaan MBM dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti: (1) adanya dukungan dari pemerintah; (2) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif; (3) kinerja tenaga pendidik yang berkualitas; (4) kurikulum yang relevan; (5) lulusan yang baik dan berkualitas; (6) efektivitas budaya dan iklim organisasi; serta (7) adanya dukungan masyarakat dan orang tua.³⁸

Pelaksanaan MBM tidak sebatas perubahan secara struktural, namun juga perubahan budaya. Pengembangan MBM bukan berarti meninggalkan dinamika perkembangan lingkungan sekitar (lokal) dan hanya berfokus pada perkembangan pribadi madrasah, melainkan harus tetap melihat dan berinteraksi dengan perkembangan lingkungan sekitar berdasarkan kemampuan madrasah.³⁹

³⁷ Abdullah. "Manajemen Berbasis Madrasah." *Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Pembelajaran* 2, no. 1 (2020): 9–16.

³⁸ Handoyo, Mudhofir, and Maslamah, "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no.1 (2021): 321-332.

³⁹ Fullan and Watson, "School-Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes." *School Effectiveness and School Improvement* 11, no. 4 (2000): 453-473.

2. Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Kinerja adalah tampilan keadaan sebuah lembaga dalam periode waktu tertentu, berupa hasil atau prestasi kegiatan-kegiatan operasional lembaga ketika menggunakan segala modal/sumber daya yang dimiliki. Pengelolaan kinerja diperlukan untuk meningkatkan kualitas serta pengembangan organisasi. Manajemen kinerja dapat berupa penilaian yang bertujuan untuk mengetahui capaian dan memberi motivasi individu, agar mampu mencapai tujuan dan patuh terhadap prosedur-prosedur organisasi.⁴⁰ Apa yang diukur akan menampilkan sejauh mana pencapaian organisasi. Para eksekutif senior meyakini bahwa sistem pengukuran kinerja organisasi berpengaruh kuat pada perilaku kerja manajer dan karyawan.⁴¹ Salah satu teknik penilaian kerja organisasi yang banyak digunakan adalah teknik *balanced scorecard*. BSC pertama kali dicetuskan pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton melalui tulisannya di majalah Harvard Business Review.

Balanced scorecard (BSC) berasal dari kata *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* berarti seimbang dan *scorecard* berarti kartu skor. Seimbang diartikan bahwa teknik ini akan mengukur kinerja dari aspek finansial dan non-finansial. Sementara kartu skor yang dihasilkan digunakan untuk mengetahui nilai skor kinerja lembaga saat ini serta

⁴⁰ M Rasyid Ridla, "Analisis Balance Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam Di Kopertais Wilayah III Yogyakarta," *Jurnal Manajemen Dakwah* 2, no. 1 (2016): 55–73.

⁴¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992. "

merencanakan nilai skor kinerja pada periode berikutnya.⁴² Konsep *balanced scorecard* menyediakan sistem penilaian yang komprehensif karena menggunakan indikator keuangan dan indikator kualitatif lainnya.⁴³ Pengukuran aspek keuangan memberikan informasi hasil dari kinerja yang telah dilakukan. Pengukuran keuangan dilengkapi dengan pengukuran operasional yang mencakup: kepuasan pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan perkembangan. Pengukuran operasional akan menentukan hasil kinerja keuangan dimasa yang akan datang.⁴⁴

BSC memberikan keseimbangan usaha dan perhatian eksekutif terkait kinerja keuangan dan non-keuangan serta dampaknya dalam jangka pendek ataupun panjang. Penekanan pada BSC adalah adanya kesinambungan atau keberlanjutan perubahan (*continuous improvement*), tidak sekedar mencapai tujuan tertentu. Organisasi yang tidak melakukan perbaikan berkesinambungan akan kalah bersaing.⁴⁵ Ada empat proses manajemen dalam BSC yang mengombinasikan tujuan jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut diantaranya: (1) proses penerjemahan visi, misi, dan strategi organisasi; (2) proses komunikasi dan pengkaitan tujuan dan ukuran strategis; (3) proses perencanaan, penetapan sasaran, penyelarasan insiatif-inisiatif rencana

⁴² Ridla, "Analisis Balance Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam Di Kopertais Wilayah III Yogyakarta." *Jurnal Manajemen Dakwah* 2, no. 1 (2016): 55–73.

⁴³ A Aviv Mahmudi, B Surarso, A Subagio, "Kombinasi Balanced Scorecard Dan Objective Matrix Untuk Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi," *Jurnal Sistem Informasi Bisnis* 01 (2014): 1.

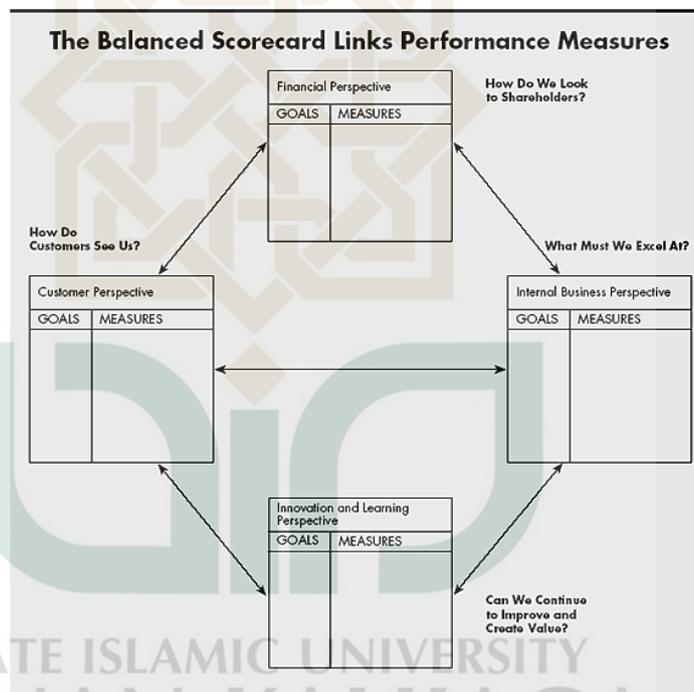
⁴⁴ Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992.

⁴⁵ Ita Mariza, "Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard," *Journal The Winners* 4, no. A2 (2003): 127–137.

organisasi; serta (4) proses peningkatan umpan balik dan pembelajaran strategis.⁴⁶

Terdapat empat aspek penting yang diukur dalam BSC, yakni: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut ini adalah bagan keempat perspektif *balanced scorecard*.⁴⁷

Gambar 1.1 Bagan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*



Pertama, perspektif keuangan akan mengukur tingkat keberhasilan perencanaan strategi, implementasi, serta pelaksanaan kinerja dalam menaikkan keuntungan perusahaan.⁴⁸ Pengukuran kinerja dalam

⁴⁶ Sumardi and Efendi, "Upaya Meningkatkan Kinerja Dengan Pendekatan Aplikasi Balance Scorecard Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jakarta." *Jurnal Sosial dan Humaniora* 4, no.8 (2020): 220-232.

⁴⁷ Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992.

⁴⁸ Kaplan and Norton. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992.

perspektif keuangan mempertimbangkan tahapan siklus bisnis yang meliputi: *growth, sustain, harvest*. Fase awal adalah fase *growth*, dimana kondisi perusahaan pada tahap ini sedang pada masa pertumbuhan, tingkat pengembalian cenderung rendah, dan arus kas negatif. Indikator pengukuran kinerja yang cocok pada tahap ini adalah peningkatan pertumbuhan pendapatan, penjualan, dan keberhasilan target segmen pasar. Fase berikutnya adalah *sustain*, dimana perusahaan akan melakukan investasi dan reinvestasi untuk mendapatkan tingkat pengembalian terbaik. Perusahaan berupaya untuk mempertahankan atau menambah produk dan segmen pasar yang ada. Pengukuran kinerja keuangan pada tahap ini ditekankan pada tingkat pengembalian dari investasi yang dilakukan. Dalam perusahaan atau organisasi profit dapat diukur dengan menentukan nilai ROI, ROCE, dan EVA. *Harvest* adalah tahap terakhir yakni perusahaan telah berhasil memanen hasil investasi. Pengeluaran hanya digunakan untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Indikator pengukuran keuangan difokuskan pada pemaksimalan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.⁴⁹

Kedua, perspektif pelanggan berfokus pada konsumen (pengguna) barang atau layanan jasa perusahaan. Banyak organisasi/perusahaan saat ini berusaha untuk memberikan pelayanan (nilai) yang terbaik untuk pelanggannya. Kinerja organisasi akan membentuk perspektif atau

⁴⁹ Sony Yuwono, Edy Sukarno, and Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktid Penyusunan Balanced Scorecard* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), 31-32.

penilaian pelanggan. Aspek-aspek yang dinilai pelanggan atas pelayanan jasa/barang dari perusahaan adalah: waktu, kualitas, pelayanan dan kinerja, serta biaya.⁵⁰ Sementara itu, indikator pengukuran pada perspektif ini berupa pengukuran inti pelanggan dan preposisi nilai pelanggan. Pengukuran inti pelanggan terdiri dari 5 komponen, yakni: pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan. Sementara preposisi nilai pelanggan terdiri dari 3 komponen, yakni: layanan barang/jasa, hubungan dengan pelanggan, serta reputasi organisasi/perusahaan.⁵¹

Ketiga, perspektif proses internal untuk mengetahui kualitas bisnis yang sedang dijalankan serta kesesuaian produk/jasa yang diberikan ke pelanggan. Penilaian proses internal berfungsi untuk menindaklanjuti segala hal terkait kinerja perusahaan dalam mewujudkan keinginan/ekspektasi pelanggan.⁵² Pengukuran kinerja didasarkan pada 3 indikator yakni: proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual. Proses inovasi yakni kreativitas perusahaan dalam memunculkan jasa atau produk baru. Proses operasi berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam membuat dan menyampaikan produk/jasa. Sementara proses pelayanan purna jual berkaitan dengan penyediaan layanan pada pelanggan

⁵⁰ Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992

⁵¹ Sony Yuwono, Edy Sukarno, and Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktid Penyusunan Balanced Scorecard* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), 32-35.

⁵² Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992

setelah dilaksanakannya penjualan, misalnya: pengadaan garansi dan penanganan atas barang rusak.⁵³

Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi, meningkatkan kinerja, dan mempelajari hal-hal baru, dimana semua hal tersebut akan mempengaruhi nilai (kualitas kinerja) perusahaan. Perkembangan perusahaan ditandai dengan kemampuan untuk meluncurkan produk-produk baru, menciptakan nilai lebih untuk pelanggannya, serta meningkatkan efisiensi sistem operasi.⁵⁴ Beberapa inisiatif yang bisa dilakukan untuk meningkatkan penilaian pada aspek ini adalah: mengadakan pelatihan kerja untuk pegawai, menciptakan budaya perusahaan yang produktif, dan segala hal yang berkaitan dengan pengembangan, peningkatan, atau perbaikan individu dan organisasi. Terdapat 3 indikator pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yakni: (1) kemampuan karyawan; (2) kemampuan sistem informasi; serta (3) motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan.⁵⁵

Berikut ini akan disajikan tabel indikator-indikator dari keempat perspektif pengukuran berdasarkan teori *balanced scorecard*:

⁵³ Sony Yuwono, Edy Sukarno, and Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktid Penyusunan Balanced Scorecard*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), 36-39

⁵⁴ Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992.

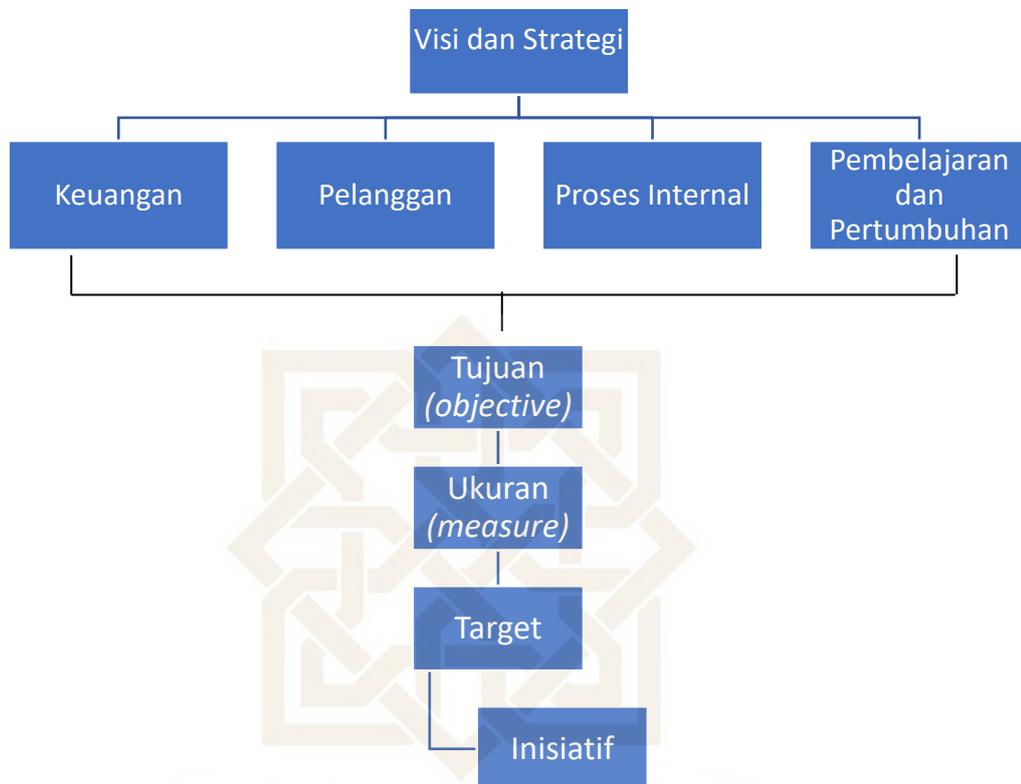
⁵⁵ Monika Kussetya Ciptani, "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar," *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 2, no. 1 (2000): 21-35.

Tabel 1.1 Indikator Pengukuran *Balanced Scorecard*

No.	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Indikator Pengukuran
1.	Keuangan	
	Fase <i>Growth</i>	peningkatan pertumbuhan pendapatan dan penjualan, besar target segmen pasar
	Fase <i>Sustain</i>	pengembalian tingkat investasi (ROI, ROCE, EVA)
	Fase <i>Harvest</i>	pemaksimalan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja
2.	Pelanggan	
	Pengukuran inti pelanggan	Pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, kepuasan pelanggan.
	Preposisi nilai pelanggan	layanan produk/jasa, hubungan dengan pelanggan, reputasi organisasi
3.	Proses bisnis internal	Inovasi
		Operasi
		Pelayanan purna jual
4.	Pembelajaran dan pertumbuhan	Kemampuan karyawan
		Kemampuan sistem informasi
		Motivasi, pemberian tugas/wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan

Selain sebagai teknik pengukuran kinerja, analisis *balanced scorecard* dapat digunakan untuk merumuskan strategi. Penyusunan strategi dilakukan dengan mendiskripsikan tujuan (*objective*), ukuran (*measures*), target (*targets*), dan inisiatif (*initiatives*) pada setiap perspektif *balanced scorecard*. Seperti gambar bagan berikut ini:

Gambar 1.2 Bagan Penyusunan Tujuan, Ukuran, Target, dan Inisiatif

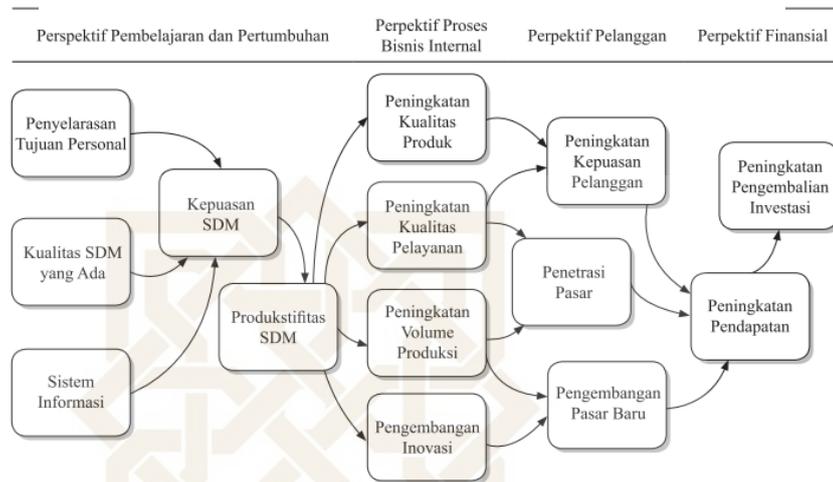


Contohnya sebuah perusahaan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan. Tolok ukur (ukuran) kinerja adalah presentase pendapatan penjualan. Kemudian target adalah standar yang akan digunakan untuk mengukur tolok ukur kinerja (terpenuhi/tidak terpenuhi) misalnya 15%. Artinya, target perusahaan adalah mencapai peningkatan pendapatan sejumlah 15% di masa yang akan datang. Sementara inisiatif adalah hal-hal yang menunjukkan bagaimana target itu tercapai misalnya dengan menciptakan produk baru, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan performa kinerja karyawan.

Selain menentukan tujuan, ukuran, target, dan inisiatif, dilakukan pembuatan peta strategi. Dalam peta strategi akan dijelaskan keterkaitan

antar perspektif *balanced scorecard*. Berikut ini adalah contoh peta strategi *balanced scorecard*.⁵⁶

Gambar1.3 Contoh Peta Strategi *Balanced Scorecard*



3. Balanced Scorecard untuk Organisasi Nir-laba (Lembaga Pendidikan)

BSC dapat diterapkan di organisasi publik (nir-laba) termasuk organisasi pendidikan. Penerapan BSC di lembaga pendidikan, misalnya madrasah berguna untuk mengetahui pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai oleh lembaga. BSC dapat memberikan informasi yang menyeluruh terkait kinerja madrasah, membantu pengelolaan visi dan misi madrasah, menerjemahkan tujuan yang operasional, serta bertindak sesuai dengan misi.⁵⁷

⁵⁶ Sidik Nurjaman, "Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard," *Trikonomika* 12, no. 2 (2013): 113.

⁵⁷ Arifudin, Mayasari, and Ulfah, "Implementasi Balanced Scorecard Dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class." *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 5, no.2 (2021): 767-775.

Implementasi *balanced scorecard* pada organisasi swasta/bisnis dengan organisasi publik memiliki beberapa perbedaan. Data perbedaan akan dijelaskan pada tabel berikut ini.⁵⁸

Tabel 1.2 Perbedaan *Balanced Scorecard* Organisasi Bisnis dan Organisasi Publik

Perspektif	Organisasi Swasta/Bisnis	Organisasi Publik
Finansial	Bagaimana kita menilai dan memandang pemegang saham?	Bagaimana kita menilai dan memandang masyarakat atau pengguna jasa.
Pelanggan	Bagaimana pelanggan menilai kinerja kami?	Bagaimana masyarakat/pelanggan melihat, menilai, dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita menciptakan/meningkatkan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen, serta organisasi?	Dapatkah kita menciptakan/meningkatkan nilai untuk masyarakat, pelanggan, pembayar pajak, aparatur pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak yang bersangkutan lainnya?

⁵⁸ Vincent Gaspersc, *Sisten Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), 207.

Proses internal	Apa keunggulan dari proses dan produk kami?	Apakah pelaksanaan program sesuai dengan keinginan/ekspektasi masyarakat (pelanggan)?
-----------------	---	---

Pengukuran kinerja dengan BSC dalam lembaga pendidikan menggunakan kriteria tertentu yang disusun berdasarkan empat perspektif, yakni: perspektif pelanggan, keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pertama, perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja di sekolah memiliki tujuan yang bervariasi, sesuai kondisi sekolah. Pramono dalam penelitiannya menyebutkan bahwa perspektif keuangan ini berkaitan dengan kemampuan sekolah untuk meningkatkan pendapatan serta meminimalisir biaya operasional.⁵⁹ Sementara Muttaqin dalam penelitiannya menyebutkan bahwa perspektif keuangan ini berkaitan dengan peningkatan kolektibilitas piutang dan efisiensi rasio operasional.⁶⁰ Kemudian Dally dalam bukunya memberikan contoh tujuan strategis aspek keuangan sekolah yakni meningkatkan pemerataan layanan pendidikan dengan subsidi pembiayaan pendidikan anak dari keluarga kurang mampu

⁵⁹ Joko Pramono, "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMK Negeri 6 Surakarta." *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*, 2014, 73-74.

⁶⁰ Tubagus Muttaqin, "Pengukuran Kinerja Madrasah Pembangunan UIN Jakarta Dengan Pendekatan Balance Scorecard." *Tesis Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*, 2019, 65.

serta adanya penyediaan anggaran secara rutin.⁶¹ Dengan demikian, perspektif keuangan untuk pengukuran kinerja di sekolah/madrasah lebih menekankan pada adanya pembiayaan yang rutin dan tercukupi serta penggunaan biaya operasional yang ekonomis.

Kedua, perspektif pelanggan berkaitan dengan adanya peningkatan pemberian layanan pendidikan berkualitas sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan (baik siswa, orang tua, maupun masyarakat).⁶² Ada dua macam pelanggan dalam lingkungan sekolah yakni pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal meliputi kepala sekolah, guru, dan pegawai. Sementara pelanggan eksternal meliputi pelanggan eksternal primer, sekunder, dan tersier. Siswa merupakan pelanggan eksternal primer, orang tua merupakan pelanggan eksternal sekunder, masyarakat dan pasar kerja adalah pelanggan eksternal tersier.⁶³

Ketiga, perspektif proses internal berkaitan dengan terwujudnya keunggulan spesifik lembaga pendidikan dengan menerapkan kurikulum serta melakukan pembelajaran yang efektif.⁶⁴ Terdapat tiga indikator pengukuran pada aspek ini yakni inovasi, proses, dan layanan purna jasa (alumni). Proses inovasi berkaitan dengan pengembangan kurikulum dan program-program milik sekolah untuk meningkatkan pengetahuan, potensi

⁶¹ Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 92-109.

⁶² Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 92-109.

⁶³ Joko Pramono, "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMK Negeri 6 Surakarta." *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*, 2014, 71-72.

⁶⁴ Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 103-109.

dan ketrampilan siswa. Sementara proses operasi berkaitan dengan cara atau metode yang digunakan dalam menyampaikan dan melaksanakan proses pembelajaran. Kemudian layanan purna jual dalam konteks pendidikan dapat disebut sebagai pelayanan alumni, berkaitan dengan layanan-layanan yang bisa didapatkan setelah siswa lulus atau telah menyelesaikan pembelajaran, seperti informasi rekrutmen kerja/ perguruan tinggi, fasilitas alumni, dan adanya jaringan alumni.⁶⁵

Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan sekolah dalam rangka mempertahankan, meningkatkan, dan membangun keunggulan-keunggulan sekolah. Kegiatan tersebut dapat berupa optimalisasi penggunaan TI, peningkatan kompetensi SDM, serta penguatan kelembagaan.⁶⁶ Kemampuan organisasi untuk meningkatkan mutu individu dan tim manajemen menjadi faktor terpenting dalam aspek ini. Nilai kepuasan dan motivasi kerja guru-pegawai, jumlah pelatihan yang telah dilakukan, serta penggunaan teknologi merupakan beberapa tolak ukur pengukuran perspektif ini.⁶⁷

⁶⁵ Joko Pramono, "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMK Negeri 6 Surakarta." *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*, 2014, 74-79.

⁶⁶ Dadang Dally, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 103-109.

⁶⁷ Joko Pramono, "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMK Negeri 6 Surakarta." *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*, 2014, 79-81.

Dari uraian di atas, penulis menyimpulkan indikator-indikator pengukuran kinerja sekolah/madrasah dari empat perspektif *balanced scorecard*, sebagai berikut:

Tabel 1.3 Indikator Pengukuran *Balanced Scorecard* Organisasi Publik (Pendidikan)

No.	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Indikator Pengukuran
1.	Keuangan	pembiayaan yang rutin dan tercukupi
		biaya operasional yang ekonomis
2.	Pelanggan	peningkatan kepuasan pelanggan (siswa/orang tua/masyarakat)
3.	Proses internal	Inovasi
		Operasi
		Pelayanan alumni
4.	Pembelajaran dan pertumbuhan	kepuasan dan motivasi kerja SDM
		penggunaan sistem informasi
		pelatihan kompetensi SDM

4. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dengan Pendekatan BSC

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dilakukan secara mandiri, mulai dari perencanaan hingga pengawasan dan evaluasi. Teori *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai salah satu metode evaluasi dan penentuan rancangan strategis organisasi madrasah. Evaluasi madrasah dengan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan melalui empat

perspektif, yakni: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan perkembangan. Sementara terdapat 6 aspek yang menjadi fokus Manajemen Berbasis Madrasah, yakni: (1) pengelolaan kurikulum dan pembelajaran; (2) pengelolaan kesiswaan; (3) pengelolaan sumber daya manusia; (4) pengelolaan sarana dan prasarana; (5) pengelolaan keuangan, dan (5) pengelolaan hubungan masyarakat.

Berikut ini akan dilakukan analisis untuk mengintegrasikan aspek pengelolaan MBM dengan keempat perspektif *balanced scorecard*:

Tabel 1.4 Keterkaitan Aspek Pengelolaan MBM dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

No.	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Aspek Pengelolaan MBM	Indikator Pengukuran Pelaksanaan MBM dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i>
1.	Perspektif Keuangan	Pengelolaan Keuangan	1) pembiayaan yang rutin dan tercukupi 2) biaya operasional yang ekonomis
2.	Perspektif Pelanggan	Pengelolaan Kesiswaan, Pengelolaan Humas, Pengelolaan Sarana dan Prasarana.	1) peningkatan kepuasan pelanggan (siswa/orang tua) 2) pelibatan masyarakat/orang tua.
3.	Perspektif Proses Internal	Pengelolaan Kurikulum dan Pembelajaran, Pengelolaan Kesiswaan	1) inovasi 2) operasi 3) pelayanan alumni
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	Pengelolaan Sumber Daya Manusia	1) kepuasan dan motivasi kerja 2) penggunaan sistem informasi 3) peningkatan kompetensi/pelatihan SDM.

Pengelolaan keuangan masuk dalam perspektif keuangan dengan dua indikator pengukuran yakni: (1) adanya pembiayaan yang rutin dan tercukupi; (2) penggunaan biaya operasional yang ekonomis. Pengelolaan

kesiswaan, sarana prasarana, dan humas masuk dalam perspektif pelanggan dengan dua indikator pengukuran, yakni: (1) adanya peningkatan kepuasan pelanggan (baik siswa/orang tua); (2) adanya pelibatan masyarakat/orang tua. Pengelolaan kurikulum dan pembelajaran dan pengelolaan kesiswaan masuk dalam perspektif proses internal dengan tiga indikator pengukuran yakni: inovasi, operasi, dan pelayanan alumni. Pengelolaan sumber daya manusia masuk dalam perspektif pertumbuhan dan perkembangan dengan tiga indikator pengukuran, yakni: (1) tingkat kepuasan dan motivasi kerja guru dan pegawai; (2) penggunaan sistem informasi; dan (3) peningkatan pelatihan/kompetensi SDM.

5. Kerangka Berfikir

Penelitian akan dimulai dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan yang terdapat dalam visi, misi, dan kinerja madrasah, berdasarkan aspek pengelolaan MBM dan perspektif *balanced scorecard*. Setelah itu, pada masing-masing tujuan akan dirumuskan strategi, ukuran strategi, target, dan bobot masing-masing indikator. Bobot masing-masing indikator akan ditotal sehingga mendapatkan nilai akhir kinerja madrasah. Skor nilai akhir akan dikategorikan, sehingga diketahui tingkat kinerja madrasah.

Langkah kedua, penulis akan menganalisis rencana tindak lanjut (*action plan*), berdasarkan hasil pengukuran *balanced scorecard* dan analisis SWOT. Berikut ini adalah bagan penggambaran kerangka berfikir penulis dalam penelitian.

Gambar 1.4 Kerangka Berfikir Penelitian



F. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini mengkaji permasalahan penelitian dengan sistematika yang tersusun berdasarkan urutan per bab. Setiap bab mengandung beberapa sub-sub pembahasan yang disebut dengan bagian isi. Berikut ini adalah penjelasannya:

BAB I yakni pendahuluan yang merupakan pengantar dalam penelitian. Bab ini berisi beberapa sub pembahasan seperti latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan kegunaan penelitian, kajian penelitian terdahulu, kerangka teori, kerangka berfikir, dan sistematika pembahasan.

BAB II adalah bagian yang menjelaskan terkait metodologi penelitian. Terdapat beberapa sub bab pada bagian ini seperti: jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, instrumen dan sumber data penelitian, serta teknik analisa data penelitian.

BAB III yakni bagian yang membahas terkait gambaran obyek penelitian, seperti: profil dan selang pandang madrasah, kurikulum, struktur organisasi, kondisi siswa, prestasi, dan lain-lain.

BAB IV memuat hasil penelitian dan pembahasan terkait analisis kinerja MA Ali Maksum Yogyakarta dengan pendekatan *balanced scorecard*.

BAB V merupakan bagian penutup yang berisi simpulan, dan saran.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan yang sudah dipaparkan, kesimpulan hasil penelitian diantaranya adalah:

Kinerja manajemen berbasis madrasah MA Ali Maksum Yogyakarta tergolong sangat baik dengan skor 94,50. Kinerja perspektif keuangan memperoleh skor 14 dari skor maksimal 15. Transparansi keuangan dan ketersediaan dana sudah baik, sementara aspek yang perlu ditingkatkan adalah alokasi biaya operasional yang lebih ekonomis. Kinerja perspektif pelanggan memperoleh skor 9 dari skor maksimal 10. Beberapa hal yang masih perlu ditingkatkan dari aspek kepuasan siswa berkaitan dengan sarana prasarana fisik madrasah, seperti: laboratorium, perpustakaan, buku/sumber belajar, dan tempat parkir. Sementara dari segi kepuasan pelayanan guru/tenaga kependidikan serta kualitas lulusan sangat baik. Kinerja perspektif proses internal memperoleh skor 14 dari maksimal skor 15. Aspek inovasi dan operasi berjalan sangat baik, sementara terkait layanan alumni madrasah bisa membuat organisasi alumni secara khusus. Selain itu, madrasah perlu selalu membangun kerja sama dengan pihak asrama agar kegiatan siswa bisa berjalan secara efektif selama 24 jam. Kinerja perspektif pertumbuhan dan perkembangan dinilai sangat baik, dengan mendapatkan skor maksimal 15. Madrasah memiliki komitmen yang sangat baik atas peningkatan pengetahuan, kompetensi, dan skill guru. Terlihat dari indeks kepuasan dan motivasi

guru/tenaga kependidikan mendapatkan penilaian sangat baik. Hanya saja ke depan madrasah bisa meningkatkan kualitas sistem informasi madrasah dengan mengembangkan sistem informasi madrasah berbasis web.

Berdasarkan analisis SWOT dan rencana tindak lanjut yang telah dirumuskan penulis, MA Ali Maksum sudah baik dalam upaya pengembangan skill dan pengetahuan guru/tenaga kependidikan, proses operasi pembelajaran, serta siswa-siswa memiliki keyakinan yang baik atas kualitas lulusan madrasah. Hanya pada aspek sarana prasarana fisik yang perlu ditingkatkan dan dioptimalkan kembali, sesuai dengan penilaian tingkat kepuasan siswa yang menunjukkan nilai terendah pada aspek wujud fisik. Ada 17 program tindak lanjut yang terbagi menjadi: 3 program pada aspek keuangan, 4 program pada aspek pelanggan, 5 program pada aspek proses internal, dan 5 program pada aspek pertumbuhan dan perkembangan. Secara garis besar, penulis menyimpulkan bahwa MA Ali Maksum Yogyakarta adalah salah satu madrasah dengan kualitas pembelajaran pendidikan Islam yang unggul serta mampu bersaing di era sekarang. Pengenalan madrasah semacam ini kepada masyarakat umum (non-pesantren) sangat diperlukan agar stigma madrasah semakin membaik. Tentunya hal ini juga menjadi sarana dakwah untuk menarik minat masyarakat Islam yang belum terlalu mengenal pesantren agar percaya dan mau menitipkan putra-putrinya di madrasah berbasis pesantren. Disisi lain, perbaikan-perbaikan pada aspek-aspek yang masih kurang optimal terus dilakukan agar citra baik dan kualitas pembelajaran madrasah selalu terjaga dan semakin meningkat lagi.

B. Saran

Beberapa saran penulis untuk penelitian berikutnya adalah:

1. Diharapkan penulis yang mengambil tema serupa betul-betul memahami konsep teori balanced scorecard, hal ini dikarenakan pengembangan penelitian balanced scorecard di dunia pendidikan sangat bervariasi.
2. Dianjurkan menggunakan kuisisioner berbasis online (misalnya: google form) agar input data lebih terjamin dan memudahkan penulis dalam pengolahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Husain. "Manajemen Berbasis Madrasah." *Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Pembelajaran* 2, no. 1 (2020): 9–16.
- Apriani, Rika, and Gunadi Widi Nurcahyo. "Tingkat Kepuasan Pasien RSIA Siti Hawa Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Menggunakan Metode Service Quality (SERVQUAL)." *Jurnal Sistim Informasi Dan Teknologi* 3, no. 3 (2021): 150–55. <https://doi.org/10.37034/jsisfotek.v3i3.59>.
- Arifudin, Opan, Annisa Mayasari, and Ulfah Ulfah. "Implementasi Balanced Scorecard Dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class." *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 5, no. 2 (2021): 767–75.
- Ciptani, Monika Kussetya. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar." *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 2, no. 1 (2000): 21–35. <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/view/15665>.
- Dally, Dadang. *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014.
- Daud, Muallim, Anwar Rahim, and Abdul Kohar. "Strategi Peningkatan Kinerja Sekolah SMA Berbasis Balanced Scorecard Pada Yayasan Pendidikan Madania Indonesia." *Jurnal Manajemen* 9, no. 1 (2018): 23–29. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v9i1.1271>.
- Fullan, Michael, and Nancy Watson. "School-Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes." *School Effectiveness and School Improvement* 11, no. 4 (2000): 453–73. <https://doi.org/10.1076/sesi.11.4.453.3561>.
- Gaspersc, Vincent. *Sisten Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Glendinning, R. "The Concept of Value for Money." *International Journal of Public Sector Management* 1, no. 1 (1988): 42–50.
- Handoyo, Karseno, Mudhofir Mudhofir, and Maslamah Maslamah. "Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 321. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.1855>.
- Hartati. "Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard." *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*, 2012, 1–147.

- Ilahiyah, Mar'a Elthaf. "Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Eksekusi Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta X Di Surabaya." *Tesis Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Airlangga*, 2016, 1–209. <http://repository.unair.ac.id>.
- Irviana, Anggraini. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Rajawali I Unit PG Kreet Baru)." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 1, no. 2 (2013): 1–14.
- Jesus Alvares Mendes Junior, Isaias De, and Maria Do Céu Alves. "The Balanced Scorecard in the Education Sector: A Literature Review." *Cogent Education* 10, no. 1 (2023): 1–18. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992.
- Langeningtias, Utari, Achmad Musyaffa Putra, and Ulviana Nurwachidah. "Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah." *Jurnal Pendidikan Indonesia* 2, no. 7 (2021): 1–14.
- Lestari, A. S. "Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard : Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang)." *International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE 2013)* 52, no. April 1988 (2013): 441–50.
- Mahmudi A Aviv, Surarso B, Subagio A. "Kombinasi Balanced Scorecard Dan Objective Matrix Untuk Penilaian Kinerja Perguruan Tinggi," *Jurnal Sistem Informasi Bisnis* 1 (2014): 1-10.
- Mariza, Ita. "Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard." *Journal The Winners* 4, no. A2 (2003): 127–37.
- Martono, Nanang. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi Dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Maryanti, C Susi, and Agus Munandar. "Analisis Value for Money Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Surabaya Tahun Anggaran 2015-2019." *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* 5, no. 3 (2021): 2886–99.
- Mulyasa. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Departemen Agama RI, 2005.
- Muttaqin, Tubagus. "Pengukuran Kinerja Madrasah Pembangunan UIN Jakarta Dengan Pendekatan Balance Scorecard." *Tesis Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*, 2019, 1–166.

- Neolaka, Amos. *Metode Penelitian Dan Statistik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014.
- Nurjaman, Sidik. "Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard." *Trikonomika* 12, no. 2 (2013): 113. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v12i2.473>.
- Pasaribu, Asbin. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional Di Madrasah." *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3, no. 1 (2017): 12–34.
- Pramono, Joko. "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMK Negeri 6 Surakarta." *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*, 2014, 1–298.
- Ramadhani, Ramadhani, and Erlin Trisyulianti. "Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada PT Asuransi MSIG Indonesia." *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 7, no. 2 (2016): 140–53. <https://doi.org/10.29244/jmo.v7i2.16677>.
- Ridla, M Rasyid. "Analisis Balance Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam Di Kopertais Wilayah III Yogyakarta." *Jurnal Manajemen Dakwah* 2, no. 1 (2016): 55–73.
- Saihu, Saihu. "Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Tangerang Selatan." *Mumtaz* 3, no. 1 (2016): 1–22.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta, 2012.
- Sumardi, Rebin, and Suryono Efendi. "Upaya Meningkatkan Kinerja Dengan Pendekatan Aplikasi Balance Scorecard Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jakarta." *Jurnal Sosial Dan Humaniora* 4, no. 8 (2020): 220–32. <https://doi.org/10.47313/ppl.v4i8.681>.
- Tanzeh, Ahmad. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, and Muhammad Ichsan. *Petunjuk Praktid Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Hasil wawancara dengan Bp. Dohyah Hodayat, S.Pd.Si, M.Sc, selaku waka kurikulum MA Ali Maksum Krpyak Yogyakarta
- Hasil wawancara dengan Bp. Edi Susanto, S.H., Gr., selaku koordinator tim operasional dana BOS MA Ali Makum Krpyak Yogyakarta

Hasil wawancara dengan Bp. Muhammad Faiz Fuadi, S.H.I, selaku bendahra madrasah MA Ali Maksum Krapyak Yogyakarta

Dokumen Tata Usaha (TU) MA Ali Maksum Yogyakarta

Dokumen Kurikulum MA Ali Maksum Yogyakarta

<https://diy.kemenag.go.id/2018/index.php/web/berita/perkenalkan-ini-dia-waskito-jati-alumnus-ma-ali-maksum-peraih-beasiswa-master-harvard-university>

<http://krapyak.org/>

