

Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard (PBS) Dalam Manajemen Madrasah

M. Syukri Rizki Hamdalah¹M. Dimas Aditya¹, Ubaidillah¹

¹UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe

Corresponding Author: syukri.2020we@gmail.com

Published: July , 2025

ABSTRACT

This study aims to evaluate the application of the Balanced Scorecard (BSC) in the framework of madrasah strategic management with an integrated Islamic approach. The main focus of the research is to examine how the five BSC perspectives of finance, customers, internal processes, learning and growth, and integration of Islamic values can be contextually adapted in the performance evaluation system of Madrasah Al-Washliyah Tembung. This research uses a descriptive qualitative approach with survey methods, observation, and in-depth interviews with leaders, teachers, and education personnel. The results showed that the application of the four classical BSC perspectives had begun to be implemented but still faced obstacles in the aspects of digitization, systematization of indicators, and strengthening a data-based work culture. The main innovation in this study is the addition of a fifth perspective, namely the integration of Islamic values, which includes sincerity, trustworthiness, and social responsibility in the madrasah performance system. These values have been internalized in institutional practices, although they have not been fully standardized as formal indicators. The conclusion of this study confirms that the development of an Islamic value-based BSC model can contextually strengthen madrasah performance, not only in terms of efficiency and accountability, but also in terms of spirituality and morality. Thus, BSC developed in a sharia-compliant manner is a strategic alternative in realizing superior and sustainable madrasah governance.

Keywords: Balanced Scorecard, Madrasah, Islamic Values, Performance Evaluation

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai salah satu metode manajemen strategis telah berkembang pesat di sektor korporasi karena kemampuannya dalam menyelaraskan visi, misi, dan strategi organisasi dengan pengukuran kinerja yang terstruktur. BSC dirancang untuk memberikan evaluasi yang seimbang melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, adaptasi BSC di lembaga pendidikan, khususnya madrasah, masih tergolong terbatas.

Madrasah memiliki karakteristik khusus sebagai lembaga yang tidak hanya menyelenggarakan pendidikan formal, tetapi juga menanamkan nilai-nilai keagamaan Islam secara integral. Oleh karena itu, madrasah memerlukan pendekatan evaluasi kinerja yang tidak hanya menekankan pada hasil administratif dan finansial, tetapi juga mampu mengakomodasi aspek spiritual, nilai-nilai keislaman, serta keterlibatan sosial. Dalam konteks ini, BSC sangat relevan karena dapat disesuaikan indikatornya agar mencerminkan capaian kinerja berbasis nilai dan budaya madrasah.

Sayangnya, sebagian besar penelitian tentang penerapan BSC sejauh ini masih terfokus pada sektor bisnis dan perusahaan (Zuniawan et al., 2020), hanya menguji efektivitasnya di sektor bisnis, sehingga menimbulkan gap dalam konteks pendidikan Islam. Penelitian ini bertujuan mengisi celah

tersebut dengan mengevaluasi kesesuaian BSC dalam ekosistem madrasah yang unik. sehingga belum banyak menjangkau dinamika lembaga pendidikan Islam. Hal ini menciptakan kesenjangan kajian dalam memahami bagaimana BSC dapat diimplementasikan secara efektif dalam ekosistem madrasah yang memiliki orientasi ganda: akademik dan religius. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengevaluasi kesesuaian dan relevansi BSC dalam kerangka strategis pengelolaan madrasah secara holistik.

Studi mutakhir tentang BSC di lembaga pendidikan menunjukkan bahwa alat ini efektif untuk meningkatkan akuntabilitas sekolah (Batu, 2017), namun masih bersifat umum dan belum menyentuh aspek spesifik madrasah seperti integrasi kurikulum diniyah. Di sisi lain, penelitian tentang manajemen madrasah (Ridho, 2017) lebih banyak membahas pendekatan konvensional berbasis input-output, tanpa menyertakan kerangka strategis seperti BSC. Dengan demikian, penelitian ini hadir sebagai upaya *bridging the gap* antara teori BSC klasik dan kebutuhan operasional madrasah.

Penelitian ini berakar pada teori Strategic Management (Astawa et al., 2020) yang menekankan keseimbangan empat perspektif BSC yaitu finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Teori ini diperkuat dengan konsep Islamic Management (Simbolon et al., 2023) yang menyarankan integrasi nilai-nilai syariah dalam pengukuran kinerja. Kombinasi kedua teori ini menjadi landasan untuk mengevaluasi apakah indikator BSC konvensional dapat dimodifikasi sesuai prinsip maqashid.

Berdasarkan tinjauan literatur, peneliti berargumen bahwa BSC dapat diadaptasi untuk madrasah dengan syarat: (a) indikatornya dimodifikasi agar relevan dengan visi pendidikan Islam, dan (b) melibatkan partisipasi aktif stakeholder (kyai, guru, orang tua) dalam penyusunan target. Namun, tantangan utama diperkirakan terletak pada resistensi budaya terhadap sistem pengukuran kinerja yang terstruktur, serta keterbatasan data pendukung di madrasah swasta.

Studi ini tidak hanya menguji validitas empiris BSC di madrasah, tetapi juga menawarkan kerangka evaluasi kinerja yang sharia-compliant sebuah terobosan dalam literatur manajemen pendidikan Islam. Hasilnya diharapkan dapat menjadi panduan bagi Kemenag dan pemangku kebijakan dalam merancang standar akreditasi madrasah yang lebih terukur. Secara praktis, penelitian ini juga membantu madrasah beralih dari manajemen ad hoc ke pendekatan berbasis data.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi signifikan karena bukan hanya menguji validitas empiris BSC dalam konteks madrasah, tetapi juga berupaya mengembangkan kerangka evaluasi kinerja yang sharia-compliant sebuah terobosan penting dalam literatur manajemen pendidikan Islam. Hasil dari studi ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi praktis bagi Kementerian Agama dan para pembuat kebijakan dalam merancang standar mutu madrasah berbasis indikator terukur. Secara praktis pula, temuan penelitian ini membantu madrasah untuk keluar dari pola pengelolaan yang bersifat ad hoc menuju sistem yang lebih strategis, terukur, dan berbasis nilai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode survei untuk memetakan implementasi BSC di madrasah secara mendalam. Lokus penelitian ini di Madrasah Al-Washliyah Tembung. Fenomena lemahnya sistem evaluasi kinerja yang terstruktur dan belum terintegrasinya nilai-nilai strategis dalam manajemen madrasah menjadi realitas yang tampak jelas di Madrasah Al-Washliyah Tembung, sehingga menjadikan lokus ini relevan dengan fokus kajian penelitian. Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur dengan kepala madrasah, bendahara, guru, dan perwakilan orang tua sebagai subjek penelitian, serta analisis dokumen (Rencana Strategis madrasah, laporan kinerja, dan anggaran) untuk triangulasi. Instrumen survei difokuskan pada empat perspektif BSC (finansial, pelanggan, proses internal, pembelajaran/pertumbuhan), dengan pertanyaan terbuka yang memungkinkan partisipan menjelaskan tantangan, kesesuaian, dan kebutuhan adaptasi BSC

dalam konteks madrasah. Data kualitatif didapatkan dari hasil wawancara dan dokumen dianalisis melalui tematik analisis dengan tahapan: (1) transkripsi dan familiarisasi data wawancara, (2) pengkodean (*coding*) berdasarkan indikator BSC dan tema emergent, serta (3) sintesis temuan untuk mengidentifikasi pola penerapan BSC. Analisis dilakukan secara iteratif dengan melibatkan peer debriefing untuk memvalidasi interpretasi data. Hasilnya disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang membuahkan hasil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi kinerja dalam lembaga pendidikan merupakan salah satu aspek penting yang menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan itu sendiri. Dalam praktiknya, banyak lembaga masih bergantung pada ukuran-ukuran tradisional yang cenderung hanya berfokus pada hasil akademik atau laporan keuangan semata. Padahal, kinerja lembaga pendidikan mencakup dimensi yang jauh lebih kompleks. Oleh karena itu, pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), yang awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton untuk kebutuhan korporasi, kini semakin banyak diadaptasi dalam dunia pendidikan karena sifatnya yang menyeluruh dan seimbang dalam mengevaluasi kinerja organisasi (Yuwono, 2007).

Balanced Scorecard menawarkan empat perspektif utama yang saling terkait: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini memungkinkan pengelola lembaga untuk tidak hanya mengukur efisiensi penggunaan dana, tetapi juga menilai kepuasan peserta didik dan orang tua, efektivitas proses pembelajaran, serta upaya pengembangan sumber daya manusia. Penerapannya memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana strategi lembaga dijalankan dan dampaknya terhadap seluruh komponen pendidikan (Soraya et al., 2025).

Perspektif keuangan dalam pendidikan tidak semata-mata tentang keuntungan, tetapi lebih kepada bagaimana lembaga menggunakan dan mengelola sumber daya dengan efisien dan bertanggung jawab. Transparansi dalam pengelolaan anggaran menjadi kunci kepercayaan publik, terlebih bagi lembaga yang dibiayai oleh masyarakat atau pemerintah (Nursobah, 2022). Sementara itu, perspektif pelanggan mencerminkan pentingnya mendengarkan suara siswa, orang tua, dan masyarakat. Kepuasan mereka terhadap layanan pendidikan merupakan indikator penting keberhasilan lembaga dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pendidikan masa kini (Soraya et al., 2025).

Di sisi lain, proses internal pendidikan seperti manajemen kelas, pelaksanaan kurikulum, dan sistem evaluasi menjadi fondasi yang menentukan mutu pembelajaran. Jika proses ini tidak berjalan dengan baik, hasil yang dicapai pun tidak akan optimal. Maka dari itu, evaluasi terhadap aspek-aspek ini menjadi sangat krusial (Yuwono, 2007). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada pentingnya pengembangan berkelanjutan bagi guru dan tenaga kependidikan. Pelatihan, inovasi, dan adopsi teknologi pendidikan harus menjadi bagian integral dari strategi lembaga untuk memastikan bahwa mereka mampu beradaptasi dengan perubahan zaman dan tuntutan global (Nursobah, 2022).

Walaupun pendekatan BSC menawarkan banyak kelebihan, penerapannya di lembaga pendidikan tidak lepas dari tantangan. Banyak sekolah atau perguruan tinggi yang belum terbiasa menggunakan indikator kinerja yang terukur dan sistematis. Keterbatasan sumber daya manusia, minimnya pelatihan, dan budaya evaluasi yang belum terbentuk menjadi kendala utama dalam mengimplementasikan kerangka ini secara menyeluruh (Soraya et al., 2025). Namun demikian, jika lembaga pendidikan mampu mengadopsi BSC secara bertahap dan konsisten, manfaat jangka panjangnya sangat signifikan.

Secara keseluruhan, Balanced Scorecard bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga menjadi panduan strategis bagi pengelola pendidikan dalam menetapkan arah kebijakan, merancang program, dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip BSC, lembaga pendidikan

dapat menumbuhkan budaya kerja yang berorientasi pada kualitas, akuntabilitas, dan inovasi. Dalam dunia pendidikan yang terus berubah, BSC hadir sebagai jawaban atas kebutuhan akan sistem evaluasi yang adil, seimbang, dan menyeluruh.

Evaluasi Kesesuaian Perspektif Finansial dengan Anggaran Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan perspektif finansial dalam kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) di Madrasah Al-Washliyah Tembung masih berada pada tahap awal dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem manajemen keuangan madrasah secara menyeluruh. Evaluasi terhadap dokumen anggaran, wawancara dengan kepala madrasah dan bendahara, serta hasil observasi terhadap praktik pengelolaan dana menunjukkan bahwa efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran belum sepenuhnya dievaluasi melalui indikator kinerja yang terukur dan konsisten.

Dalam konteks madrasah, efisiensi anggaran mencerminkan sejauh mana lembaga mampu memanfaatkan sumber daya keuangan untuk mendukung kegiatan pendidikan secara optimal, sementara efektivitas mencerminkan ketercapaian tujuan strategis jangka panjang dari penggunaan anggaran tersebut. Berdasarkan temuan lapangan, struktur penganggaran madrasah masih cenderung administratif dan berbasis pada input (*input based budgeting*), bukan berbasis pada kinerja (*performance based budgeting*), sebagaimana yang direkomendasikan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* (Jahari, 2018). Artinya, meskipun laporan keuangan dan anggaran disusun, belum ada sistem yang menghubungkan penggunaan dana dengan pencapaian tujuan strategis secara langsung.

Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bagian Kurikulum, diketahui bahwa saat ini penyusunan anggaran telah menggunakan sistem Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan e-RKAM yang disediakan oleh Kementerian Agama. Hal ini menunjukkan adanya kemajuan dalam proses penganggaran secara digital, meskipun indikator evaluasi kinerja belum sepenuhnya terintegrasi. Informan menyatakan,

“Penyusunan anggaran sesuai dengan LPJ BOS, menggunakan sistem EDM & e-RKAM dari aplikasi Pemerintah” (E/WKM3).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran biasanya dilakukan secara periodik,

“Biasanya evaluasi dilaksanakan setiap anggaran BOS itu diajukan, jadi per 6 bulan sekali” (E/WKM3).

Hasil data diatas menunjukkan adanya mekanisme monitoring rutin, namun masih berfokus pada kepatuhan administratif, bukan pada analisis dampak strategis anggaran terhadap kinerja madrasah secara keseluruhan. Selain itu, madrasah juga telah menerapkan strategi pendanaan yang relatif mandiri dan tidak sepenuhnya tergantung pada satu sumber dana. Informan mengungkapkan bahwa,

“Disini kita memiliki beberapa sumber pendapata dari Dana BOS, Bantuan Pemerintah, dan Kas Madrasah, sehingga mengurangi ketergantungan pada satu sumber pendapatan” (E/WKM3).

Strategi ini menunjukkan potensi kuat untuk mengembangkan perspektif finansial BSC secara lebih adaptif, dengan mempertimbangkan diversifikasi sumber pendapatan dan pengelolaannya secara profesional. Hal ini sejalan dengan prinsip efisiensi dalam BSC yang menekankan pentingnya pengelolaan keuangan secara inovatif dan terencana.

Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa belum tersedianya indikator evaluasi kinerja finansial yang disusun secara sistematis tetap menjadi tantangan. Keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya pemahaman tentang manajemen keuangan berbasis strategi, serta belum adanya integrasi

nilai-nilai Islam secara eksplisit dalam laporan keuangan menjadi hambatan dalam penguatan perspektif finansial BSC di madrasah. Padahal, nilai-nilai seperti amanah, transparansi, dan tanggung jawab sangat selaras dengan prinsip akuntabilitas publik yang juga menjadi roh utama dalam pendekatan BSC (Briando et al., 2017).

Dengan demikian, evaluasi perspektif finansial di Madrasah Al-Washliyah Tembung memperlihatkan pentingnya reformulasi sistem anggaran yang tidak hanya berbasis kepatuhan administratif, tetapi juga berbasis kinerja dan strategi jangka panjang. Potensi digitalisasi, diversifikasi pendanaan, serta kesadaran akan akuntabilitas menjadi modal awal bagi madrasah untuk mengembangkan model keuangan yang lebih responsif terhadap perubahan dan lebih selaras dengan semangat manajemen strategis pendidikan Islam yang mengedepankan efisiensi, keberlanjutan, dan nilai-nilai spiritual.

Analisis Perspektif Pelanggan (Siswa/Orang Tua) dalam Layanan Pendidikan

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), perspektif pelanggan menjadi komponen penting untuk menilai keberhasilan lembaga dalam memenuhi harapan pengguna layanan, khususnya dalam konteks pendidikan. Di madrasah, kelompok pelanggan utama mencakup siswa sebagai penerima manfaat langsung dan orang tua sebagai pihak yang secara aktif memantau dan mendukung proses pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dan kepuasan dari kedua kelompok ini berperan besar dalam mencerminkan kualitas pelayanan pendidikan serta menjadi acuan dalam menyusun kebijakan pengelolaan madrasah.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, Madrasah Al-Washliyah Tembung menunjukkan kesadaran akan pentingnya suara pelanggan dalam pengambilan keputusan. Namun, pendekatan pengukuran kepuasan pelanggan belum dilakukan secara sistematis dan periodik. Saat ini, evaluasi terhadap layanan madrasah cenderung bersifat informal, seperti melalui keluhan lisan orang tua atau diskusi dalam rapat komite sekolah. Belum terdapat instrumen terstandarisasi seperti survei kepuasan siswa dan orang tua yang dirancang berbasis indikator kinerja yang terukur.

Padahal, seperti yang dijelaskan oleh (Purnomo, 2017), pendidikan yang berorientasi pelanggan menuntut adanya sistem yang mampu menampung dan mengelola ekspektasi siswa dan orang tua secara terukur. Hal ini penting karena persepsi positif dari pelanggan tidak hanya meningkatkan loyalitas terhadap madrasah, tetapi juga mendorong perbaikan kualitas layanan secara berkelanjutan. Keterlibatan orang tua, misalnya, dapat menjadi modal sosial yang signifikan dalam pengembangan program madrasah, termasuk dalam aspek kurikulum, disiplin siswa, dan peningkatan kualitas pembelajaran.

Temuan ini sejalan dengan (Iskandar, 2018) yang menekankan bahwa perspektif pelanggan dalam BSC dapat menjadi instrumen untuk meningkatkan mutu pendidikan jika indikator yang digunakan mencakup dimensi layanan, kepuasan, loyalitas, dan kepercayaan. Namun, di Madrasah Al-Washliyah Tembung, indikator-indikator ini masih bersifat implisit dan belum diturunkan menjadi instrumen evaluasi formal. Akibatnya, meskipun secara umum orang tua menyatakan puas terhadap layanan keagamaan dan kedisiplinan siswa, masukan mereka belum terkonversi menjadi data strategis yang dapat dimanfaatkan untuk menyusun kebijakan yang berbasis kebutuhan nyata.

Salah satu upaya yang telah dilakukan madrasah untuk menilai dimensi karakter siswa sebagai bagian dari pelayanan pendidikan adalah melalui sistem penilaian internal yang dilaksanakan oleh Tim Kesiswaan, guru Bimbingan Konseling (BK), dan wali kelas. Penilaian ini mencakup aspek sikap dan perilaku seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kedisiplinan, yang mencerminkan nilai-nilai akhlakul karimah sebagai orientasi spiritual madrasah. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan,

“Selama ini, pembentukan karakter siswa diukur melalui sistem penilaian internal madrasah, yang dilaksanakan oleh Tim Kesiswaan, guru BK, dan wali kelas. Penilaian mencakup aspek

sikap dan perilaku seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kedisiplinan, yang mencerminkan akhlakul karimah.” (E/WKM3).

Praktik ini menunjukkan adanya perhatian terhadap kualitas pelanggan dari sisi karakter, meskipun belum terintegrasi dalam sistem evaluasi yang lebih luas dan terukur dalam BSC. (Ilhami et al., 2024) menambahkan bahwa keberhasilan penerapan perspektif pelanggan dalam BSC sangat bergantung pada sejauh mana lembaga memiliki sistem umpan balik (*feedback system*) yang aktif dan representatif. Dalam penelitian ini, belum ditemukan adanya mekanisme pelaporan berkala terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Akibatnya, respon manajemen terhadap kebutuhan dan harapan siswa maupun orang tua cenderung reaktif, bukan proaktif. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi madrasah dalam membangun sistem manajemen mutu yang partisipatif dan adaptif terhadap dinamika masyarakat.

Namun demikian, terdapat potensi untuk mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis, misalnya dengan menyusun instrumen survei kepuasan pelanggan berbasis empat indikator layanan utama: mutu pembelajaran, pelayanan administrasi, komunikasi guru-orang tua, dan suasana keagamaan di madrasah. Pendekatan ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga dapat memperkuat legitimasi kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen. Di sisi lain, keterlibatan orang tua dan siswa dalam proses evaluasi juga akan menciptakan rasa kepemilikan dan kepercayaan yang lebih kuat terhadap institusi pendidikan.

Dengan demikian, telaah terhadap persepsi dan kepuasan siswa serta orang tua terhadap layanan pendidikan di Madrasah Al-Washliyah Tembung menggarisbawahi pentingnya menjadikan mereka sebagai sumber data kinerja dalam perspektif pelanggan BSC. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan sistem pengukuran kepuasan pelanggan yang terstruktur dan terintegrasi ke dalam pengambilan keputusan strategis akan menjadi langkah kunci dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di madrasah secara berkelanjutan.

Optimalisasi Proses Internal: Efisiensi Administrasi dan Akademik

Penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam pendidikan mengharuskan lembaga untuk tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga mengevaluasi dan mengoptimalkan proses-proses internal yang menopang tercapainya tujuan strategis lembaga. Di Madrasah Al-Washliyah Tembung, hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi dan efektivitas proses internal, khususnya dalam bidang administrasi dan kegiatan akademik, menjadi perhatian utama dalam upaya perbaikan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan.

Dari hasil observasi dan wawancara, ditemukan bahwa proses administratif madrasah masih berjalan secara konvensional, meskipun sebagian sistem telah mulai beralih ke format digital melalui aplikasi e-RKAM dan EMIS. Beberapa kegiatan seperti pengelolaan data siswa, penyusunan jadwal, dan pengarsipan dokumen masih dilakukan secara manual dan bergantung pada tenaga kerja administratif yang terbatas. Hal ini menimbulkan risiko ketidaktepatan data dan keterlambatan pelayanan. Padahal, salah satu prinsip utama dalam manajemen mutu total (TQM) adalah membangun sistem kerja yang terdokumentasi dan terdigitalisasi untuk meningkatkan efisiensi kerja serta memperkecil kesalahan prosedural.

Dalam praktik akademik, madrasah menunjukkan adanya usaha peningkatan mutu melalui sejumlah langkah konkret, seperti pelaksanaan program supervisi, pengembangan perangkat pembelajaran, dan evaluasi kegiatan belajar mengajar. Kepala madrasah menyatakan bahwa praktik manajerial dan akademik di madrasah telah diupayakan selaras dengan visi keislaman, tidak hanya melalui pembelajaran tetapi juga dalam tata tertib dan budaya sekolah secara menyeluruh.

“Saya melihat bahwa praktik manajerial dan akademik di madrasah kami sudah diupayakan selaras dengan visi keislaman pendekatan ini menjadi nilai tambah bagi madrasah kami karena mampu menyeimbangkan antara pencapaian akademik dan pembentukan akhlakul karimah,” ungkap Kepala Madrasah (FH-KEPMAD).

Selain itu, madrasah juga mendorong kolaborasi antar guru melalui forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), yang tidak hanya menjadi sarana pengembangan profesional, tetapi juga sebagai wadah evaluasi berkelanjutan terhadap proses pembelajaran.

“Budaya kerja sama antar guru melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan itu sangat sering dilakukan untuk mendapat evaluasi dan inovasi baru,” kata Wakil Kepala Madrasah (E-WKM3).

Hal ini menunjukkan bahwa proses internal akademik tidak hanya berlangsung satu arah, tetapi terbuka terhadap masukan dan inovasi. Teknologi juga mulai diintegrasikan dalam proses pembelajaran. Kepala madrasah menjelaskan bahwa penggunaan perangkat seperti laptop dan ponsel pintar serta koneksi internet yang memadai telah mendorong optimalisasi kegiatan belajar mengajar.

“Model pembelajaran kita di Madrasah Al-Washliyah Tembung secara teknologi menggunakan alat bantu laptop, handphone, dan akses internet yang lancer integrasi teknologinya pun semakin baik, namun tetap tidak membelakangi karakteristik siswa yang dikembangkan,” (FH-KEPMAD).

Hal ini menunjukkan bahwa madrasah telah mengadaptasi proses digital tanpa meninggalkan esensi nilai-nilai karakter dan spiritualitas. Sejalan dengan itu, (Yumari, 2017) menyebutkan bahwa dalam perspektif BSC, proses internal yang efektif harus mampu menjamin konsistensi layanan, meminimalkan pemborosan sumber daya, serta mendukung pencapaian strategi lembaga. Di Madrasah Al-Washliyah Tembung, proses-proses inti yang berkontribusi terhadap mutu layanan mencakup penyusunan perangkat pembelajaran, pemantauan kehadiran guru dan siswa, pelaksanaan penilaian tengah semester, serta pelaporan hasil belajar kepada orang tua. Proses-proses tersebut merupakan fondasi utama yang, jika dijalankan secara konsisten dan berbasis indikator, dapat menjadi pendorong terciptanya budaya mutu di lingkungan madrasah.

Meski demikian, penelitian ini juga mencatat tantangan yang belum sepenuhnya teratasi. Di antaranya adalah ketergantungan pada personel tertentu dalam proses administratif, lemahnya dokumentasi digital secara menyeluruh, serta belum adanya pemetaan proses kerja yang tersistematisasi. Hal ini berdampak pada efisiensi operasional, khususnya saat terjadi rotasi pegawai atau pembaruan struktur organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh (Navlia & Aini, 2024), proses pendidikan yang tidak terdokumentasi dengan baik akan menyulitkan proses evaluasi dan peningkatan berkelanjutan.

Dengan demikian, perspektif proses internal dalam BSC di Madrasah Al-Washliyah Tembung memperlihatkan bahwa efektivitas pelayanan administrasi dan akademik sangat ditentukan oleh tata kelola kerja yang sistematis dan terukur. Upaya peningkatan efisiensi harus ditempuh melalui integrasi teknologi informasi, pelibatan guru dalam komunitas pembelajaran profesional, penguatan pengawasan akademik, serta internalisasi nilai-nilai keislaman dalam seluruh proses kerja. Pendekatan ini selaras dengan prinsip manajemen strategis dalam pendidikan, yang menempatkan proses sebagai instrumen utama dalam membangun keunggulan institusi secara berkelanjutan.

Kapasitas Pembelajaran & Pertumbuhan (Guru/Tenaga Kependidikan)

Dalam kerangka Balanced Scorecard (BSC), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai fondasi untuk pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan. Bagi madrasah, peningkatan kapasitas guru dan tenaga kependidikan bukan hanya berimplikasi pada efisiensi kerja, tetapi juga menjadi motor utama dalam peningkatan mutu layanan pendidikan dan pembentukan karakter peserta didik. Penelitian di Madrasah Al-Washliyah Tembung menunjukkan bahwa meskipun terdapat komitmen terhadap peningkatan profesionalisme guru, implementasi strategi pengembangan SDM masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural.

Secara umum, strategi pengembangan profesional yang dilakukan oleh madrasah meliputi partisipasi guru dalam pelatihan, workshop, serta keterlibatan aktif dalam forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Kegiatan-kegiatan ini menjadi medium penting untuk peningkatan kompetensi pedagogik, penguatan wawasan keislaman, serta integrasi teknologi dalam pembelajaran. Pendekatan ini selaras dengan pandangan (Cholid, 2021), yang menegaskan bahwa dalam perspektif BSC, pengembangan profesionalisme guru mencakup peningkatan kemampuan teknis, sikap reflektif terhadap praktik mengajar, serta komitmen terhadap pencapaian visi lembaga. Salah satu guru di madrasah menyatakan bahwa,

“Pelatihan sangat membantu kami. Setelah mengikuti pelatihan, pembelajaran jadi lebih terarah, interaktif, dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Dampaknya cukup besar terhadap peningkatan hasil belajar” (SP–Guru).

Testimoni ini menegaskan bahwa peningkatan kapasitas SDM memberikan kontribusi nyata terhadap mutu proses pembelajaran dan ketercapaian hasil belajar siswa. Guru yang terfasilitasi secara profesional terbukti lebih siap dalam merancang pembelajaran kontekstual dan adaptif.

Namun demikian, belum semua guru memperoleh akses yang merata terhadap program pengembangan tersebut. Hambatan utama terletak pada keterbatasan dana pelatihan, alokasi waktu yang sempit, serta masih adanya budaya kerja yang resistif terhadap inovasi. Selain itu, belum tersedianya peta kompetensi SDM secara menyeluruh menyebabkan proses evaluasi kebutuhan pelatihan cenderung bersifat umum dan tidak berbasis data. Hal ini sejalan dengan temuan (Sari et al., 2025), yang menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan sering kali terjebak pada orientasi administratif tanpa menempatkan pengembangan kapasitas SDM sebagai prioritas strategis.

Di sisi lain, pendekatan manajerial di Madrasah Al-Washliyah Tembung telah mencoba mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Kepala madrasah menyatakan,

“Kami menjadikan nilai-nilai Islam seperti amanah, adil, dan musyawarah sebagai dasar dalam memimpin. Ini menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendukung pengelolaan madrasah yang lebih baik” (FH–KEPMAD).

Pernyataan ini mencerminkan upaya nyata dalam menyatukan antara profesionalisme dengan spiritualitas yang menjadi ruh lembaga. Integrasi ini memperkuat argumen (Hadijaya, 2025) bahwa sistem manajemen pendidikan Islam seharusnya tidak hanya berlandaskan pada efisiensi, tetapi juga berakar pada nilai-nilai keislaman.

Hubungan antara peningkatan kapasitas SDM dengan mutu layanan pendidikan tampak cukup signifikan. Guru yang mengikuti pelatihan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi, merancang pembelajaran yang adaptif, serta menciptakan interaksi belajar yang konstruktif. Di sisi lain, tenaga kependidikan yang dilibatkan dalam pelatihan manajemen

administratif juga menunjukkan kinerja yang lebih terstruktur, akuntabel, dan sesuai dengan standar layanan publik. Pengaruh ini mencerminkan bahwa investasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan SDM merupakan strategi kunci dalam membangun keunggulan institusional.

Meski capaian tersebut patut diapresiasi, penguatan SDM secara menyeluruh tetap membutuhkan dukungan sistem yang lebih terstruktur. Perencanaan pengembangan kapasitas guru harus berbasis kebutuhan nyata dan didukung oleh alokasi anggaran yang proporsional serta sistem monitoring dan evaluasi yang terukur. Dengan menempatkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai prioritas strategis, madrasah tidak hanya dapat menjaga kualitas layanan, tetapi juga memastikan keberlanjutan transformasi kelembagaan secara berkesinambungan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan kapasitas guru dan tenaga kependidikan dalam kerangka BSC merupakan elemen krusial dalam upaya mencapai madrasah yang unggul secara akademik, profesional secara manajerial, serta kokoh secara spiritual. Perspektif ini menjembatani dimensi duniawi dan ukhrawi dalam penyelenggaraan pendidikan Islam yang modern dan transformatif.

Integrasi Nilai Keislaman dalam Indikator BSC Madrasah

Salah satu tantangan strategis dalam penerapan Balanced Scorecard (BSC) di lingkungan madrasah adalah bagaimana mengintegrasikan nilai-nilai Islam secara substansial ke dalam sistem pengukuran kinerja yang pada awalnya dirancang untuk kebutuhan korporasi. Dalam konteks pendidikan Islam, indikator kinerja tidak cukup hanya mengukur keberhasilan dari segi keuangan, proses internal, atau kepuasan pelanggan, tetapi juga harus merefleksikan nilai-nilai spiritual yang menjadi fondasi utama penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Penelitian di Madrasah Al-Washliyah Tembung menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai keislaman ke dalam sistem evaluasi kinerja mulai diupayakan, meskipun belum secara sistematis dibakukan dalam bentuk indikator yang terukur. Nilai-nilai seperti amanah, keikhlasan, dan tanggung jawab sosial selama ini lebih banyak diinternalisasikan melalui budaya kerja harian, kegiatan pembiasaan, serta dalam relasi antarsivitas akademika. Kepala madrasah menegaskan bahwa,

“nilai-nilai khas Al-Washliyah seperti ukhuwah, keikhlasan, dan semangat dakwah sudah kami jadikan bagian dari strategi pengembangan madrasah. Nilai-nilai ini kami tanamkan dalam budaya kerja guru, interaksi dengan siswa, dan dalam setiap kegiatan kelembagaan. Ini menjadi fondasi dalam membangun madrasah yang unggul secara moral dan akademik.” FH (KepMad)

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa aspek spiritualitas tidak hanya menjadi nilai abstrak, melainkan menjadi pedoman operasional dalam tata kelola kelembagaan. (Muslimin, 2023) menegaskan bahwa nilai-nilai keislaman seperti ikhlas, jujur, dan tanggung jawab merupakan bagian dari orientasi dasar pendidikan Islam yang harus menjadi panduan dalam seluruh proses pendidikan, termasuk dalam pengelolaan kelembagaan. Oleh karena itu, sistem evaluasi kinerja yang diterapkan di madrasah idealnya juga harus menilai sejauh mana seluruh aktivitas kelembagaan mencerminkan dan mewujudkan nilai-nilai tersebut dalam praktiknya.

Menurut (Simbolon et al., 2023), untuk membangun sistem evaluasi yang sharia-compliant, madrasah dapat mengadaptasi empat perspektif BSC dengan pendekatan nilai Islam. Sebagai contoh, pada perspektif keuangan, indikator tidak hanya mengukur efisiensi dan efektivitas anggaran, tetapi juga memperhatikan prinsip kejujuran dan transparansi dalam pengelolaan dana. Pada perspektif pelanggan (orang tua dan siswa), penilaian dapat mencakup tingkat kepuasan terhadap layanan yang menumbuhkan akhlakul karimah. Sementara itu, proses internal madrasah dapat dievaluasi berdasarkan prinsip tanggung jawab, kerja kolektif, dan etika kerja islami. Terakhir, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator dapat mencakup komitmen terhadap pengembangan ruhiyah, selain aspek profesionalisme.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa belum terdapat dokumen tertulis yang secara eksplisit mencantumkan indikator kinerja berbasis nilai Islam. Namun, sebagian aktivitas seperti program pembiasaan ibadah, majelis taklim mingguan, hingga kegiatan penguatan akhlak siswa dan guru, telah menjadi bagian dari instrumen evaluasi informal. Kepala madrasah bahkan menyatakan bahwa,

“integrasi visi keislaman dalam manajemen madrasah memberi warna tersendiri bagi kami. Kami tidak hanya fokus pada capaian akademik, tetapi juga pembentukan karakter dan akhlakul karimah siswa. Hal tersebut yang menjadi kekuatan dan pembeda utama Madrasah Al-Washliyah Tembung dibandingkan lembaga pendidikan lainnya.” FH (KepMad)

Penyataan tersebut menunjukkan bahwa madrasah memiliki potensi besar untuk membangun kerangka evaluasi kinerja yang tidak hanya strategis dan terukur, tetapi juga bernilai spiritual tinggi. Sependapat dengan (Mochammad Ichsan Baqi & Mardiyah, 2025), model manajemen strategis berbasis nilai Islam harus mengedepankan keseimbangan antara pencapaian tujuan duniawi dan ukhrawi. Dalam hal tersebut, indikator kinerja madrasah perlu didesain secara integratif agar mampu menilai kontribusi seluruh elemen terhadap visi besar pendidikan Islam, yaitu mencetak insan yang berilmu, berakhlak mulia, dan bermanfaat bagi masyarakat. Artinya, strategi pengukuran kinerja tidak sekadar berbasis angka dan target administratif, tetapi juga menilai keberhasilan dalam menanamkan nilai-nilai kehidupan Islami secara menyeluruh.

Oleh karena itu, pengembangan sistem evaluasi yang sharia-compliant tidak hanya penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan mutu layanan pendidikan, tetapi juga sebagai bentuk aktualisasi dari misi utama madrasah. Madrasah dapat mulai merancang indikator kinerja spiritual yang terstandarisasi, seperti skor penguatan karakter, intensitas ibadah kolektif, atau indeks kepercayaan masyarakat, yang diselaraskan dengan empat perspektif BSC. Dengan begitu, sistem manajemen kinerja di madrasah tidak hanya memenuhi standar strategis modern, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai esensial Islam sebagai landasan filosofis dan operasionalnya.



Gambar 1.1 Novelty

Dengan demikian terdapatnya kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pengembangan model Balanced Scorecard (BSC) yang tidak hanya mengacu pada empat perspektif klasik finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan tetapi juga menambahkan perspektif kelima, yaitu Integrasi Nilai Keislaman, yang merepresentasikan dimensi spiritual dan moral dalam pengelolaan madrasah. Integrasi ini memungkinkan sistem evaluasi kinerja tidak sekadar berorientasi pada target administratif, melainkan juga mencerminkan nilai-nilai seperti

amanah, keikhlasan, tanggung jawab sosial, dan ukhuwah dalam setiap aspek manajerial dan pembelajaran. Dengan model ini, performa madrasah tidak hanya meningkat dalam hal efisiensi dan akuntabilitas, tetapi juga dalam kualitas karakter, kepemimpinan berbasis nilai, dan kepercayaan publik, menjadikan madrasah lebih unggul secara holistik dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah peneliti lakukan, dapat ditemukan bahwa penerapan Balanced Scorecard (BSC) di Madrasah Al-Washliyah Tembung memberikan kontribusi strategis terhadap peningkatan performa kelembagaan secara menyeluruh. Empat perspektif utama BSC finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan telah diadaptasi secara bertahap untuk menjawab kebutuhan pengelolaan madrasah yang lebih efisien, terukur, dan terarah. Kebaruan terletak pada penambahan perspektif kelima, yaitu Integrasi Nilai Keislaman, yang menjadi diferensiasi penting dalam sistem evaluasi kinerja madrasah berbasis spiritualitas. Nilai-nilai seperti keikhlasan, amanah, tanggung jawab sosial, dan ukhuwah telah mulai diinternalisasi dalam budaya kerja, pembelajaran, serta tata kelola kelembagaan. Dengan demikian, pendekatan BSC yang *sharia compliant* ini mampu menjembatani kebutuhan akan pengelolaan modern dengan ruh pendidikan Islam, serta mendorong madrasah untuk lebih unggul secara akademik, manajerial, dan moral.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe yang telah memberikan ruang dan dukungan dalam pelaksanaan tugas akhir ini. Ucapan terima kasih yang tulus juga penulis sampaikan kepada Bapak Dr. Anggung Manumamoso Prasetyo, M.Pd., selaku dosen pengampu mata kuliah Evaluasi Program Pendidikan, atas bimbingan, arahan, serta ilmu yang sangat berharga selama proses penyusunan karya ini.

Penulis tidak lupa menyampaikan rasa terima kasih kepada sekolah MAS Alwashliyah Tembung, yang telah membuka kesempatan, memberikan data, serta pengalaman empiris yang sangat bermanfaat dalam pelaksanaan penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta atas doa, dukungan moril maupun materiil, serta semangat yang tak pernah henti diberikan dalam setiap langkah perjuangan ini.

Akhirnya, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pelaksanaan penelitian ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Teristimewa pula kepada sahabat-sahabat seperjuangan yang senantiasa memberikan semangat, diskusi, serta kebersamaan selama proses penyelesaian karya ini.

Semoga segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan menjadi amal jariyah dan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Aamiin.

DAFTAR PUSTAKA

- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). PENILAIAN KINERJA KOPERASI UNIT DESA (KUD) PENEDEL TABANAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD. *Monex Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 9(1), 18–29. <https://doi.org/10.30591/monex.v9i1.1433>
- Batu, A. P. (2017). ANALISIS IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA SMP KRISTEN PETRA KEDIRI (STUDI KASUS DI SMP KRISTEN PETRA KEDIRI). *JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS*, 2(2), 149. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v2i2.933>
- Briando, B., Triuwono, I., & Irianto, G. (2017). Gurindam Etika Pengelola Keuangan Negara.

- Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. <https://doi.org/10.18202/jamal.2017.04.7036>
- Cholid, N. (2021). *Menjadi Guru Profesional*. Presisi Cipta Media.
- Hadijaya, Y. (2025). Digitalisasi Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Inovatif untuk Meningkatkan Mutu Lembaga. *Al-Ikhtibar: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 12(1), 46–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.32505/ikhtibar.v12i1.10886>
- Ilhami, S. D., Raymond, R., Sukma, M., Dewi, P., Rahayu, A. H., Solehudin, S., Hairudin, A., Ghozali, Z., Hasan, L., & Ningsih, D. A. W. S. (2024). *Manajemen Kinerja*. Gita Lentera.
- Iskandar, D. (2018). STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1.8>
- Jahari, J. (2018). PENGUKURAN KINERJA MUTU SEKOLAH BERBASIS BALANCED SCORECARD (BSC) DI PERGURUAN DARUL HIKAM BANDUNG. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 160–168. <https://doi.org/10.17509/jap.v25i1.11582>
- Mochammad Ichsan Baqi, & Mardiyah. (2025). Manajemen Strategis Dalam Pendidikan Islam: Alur Dan Tahapan Renstra MAN 2 Kota Malang. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 3(2), 721–735. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i2.1072>
- Muslimin, I. (2023). KONSEP DAN IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA BELAJAR PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM: STUDI KASUS DI MADRASAH SE-JAWA TIMUR. *FAJAR Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 31–49. <https://doi.org/10.56013/fj.v3i1.2010>
- Navlia, R., & Aini, N. (2024). OPTIMALISASI PENDIDIKAN MELALUI EVALUASI PROGRAM YANG TERSTRUKTUR. *Edu Pustaka: Journal of Education and Religious Studies*, 1(2).
- Nursobah, A. (2022). MANAJEMEN PEMBIAYAAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *An-Nabdhliyyah: Jurnal Studi Keislaman*, 1(1). <https://doi.org/10.70502/ajsk.v1i1.3>
- Purnomo, S. (2017). PENGEMBANGAN SASARAN, VISI DAN MISI HUBUNGAN MASYARAKAT DI LEMBAGA PENDIDIKAN BERBASIS KEPUASAN PELANGGAN. *Jurnal Kependidikan*, 3(2), 52–69. <https://doi.org/10.24090/jk.v3i2.899>
- Ridho, A. (2017). Meningkatkan Mutu Manajemen Madrasah (Kajian Minat Masyarakat dan Prinsip Dasar Manajemen Lembaga Pendidikan Islam). *FIKROTUNA*, 6(2). <https://doi.org/10.32806/jf.v6i2.3096>
- Sari, R. N., Wihardjo, E., Andriani, N., Tebai, N., Sariwardani, A., Rosadi, T., Putri, D. A. A., Fadli, M., Supangat, S., & Ratnasari, T. (2025). *Manajemen pendidikan*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Simbolon, A. M. Y., Yanti, I., Sumarni, W., & Arif, M. (2023). KONSEP MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (PTKI). *Jurnal Dedikasi Pendidikan*, 7(2), 459–476. <https://doi.org/10.30601/dedikasi.v7i2.3915>
- Soraya, N. I., Agmini, E., Indamah, R., Azainil, A., & Komariyah, L. (2025). Sistem Pendekatan Proses Manajemen Mutu dalam Pendidikan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 2838–2848. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.19465>
- Yumari, M. (2017). *Strategi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran*. Deepublish.
- Yuwono, S. (2007). *Pet. Peny. Balanced scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. <https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=zVrlC4mpXl0C&oi=fnd&pg=PR15&dq=Kaplan+dan+Norton+untuk+kebutuhan+korporasi,+kini+semakin+banyak+diadaptasi+dalam+dunia+pendidikan+karena+sifatnya+yang+menyeluruh+dan+seimbang+dalam+menevaluasi+kinerja+organisasi>
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). MPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2). <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>
- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (Kud) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Monex Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 9(1), 18–29. <https://doi.org/10.30591/monex.v9i1.1433>
- Batu, A. P. (2017). Analisis Implementasi Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada

- Smp Kristen Petra Kediri (Studi Kasus Di Smp Kristen Petra Kediri). *JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS*, 2(2), 149. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v2i2.933>
- Briando, B., Triyuwono, I., & Irianto, G. (2017). Gurindam Etika Pengelola Keuangan Negara. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. <https://doi.org/10.18202/jamal.2017.04.7036>
- Cholid, N. (2021). *Menjadi Guru Profesional*. Presisi Cipta Media.
- Hadijaya, Y. (2025). Digitalisasi Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Inovatif untuk Meningkatkan Mutu Lembaga. *Al-Ikhtibar: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 12(1), 46–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.32505/ikhtibar.v12i1.10886>
- Ilhami, S. D., Raymond, R., Sukma, M., Dewi, P., Rahayu, A. H., Solehudin, S., Hairudin, A., Ghozali, Z., Hasan, L., & Ningsih, D. A. W. S. (2024). *Manajemen Kinerja*. Gita Lentera.
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1.8>
- Jahari, J. (2018). PENGUKURAN KINERJA MUTU SEKOLAH BERBASIS BALANCED SCORECARD (BSC) DI PERGURUAN DARUL HIKAM BANDUNG. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 160–168. <https://doi.org/10.17509/jap.v25i1.11582>
- Mochammad Ichsan Baqi, & Mardiyah. (2025). Manajemen Strategis Dalam Pendidikan Islam: Alur Dan Tahapan Renstra MAN 2 Kota Malang. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 3(2), 721–735. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i2.1072>
- Muslimin, I. (2023). Konsep Dan Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Pada Lembaga Pendidikan Islam: Studi Kasus Di Madrasah Se-Jawa Timur. *FAJAR Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 31–49. <https://doi.org/10.56013/fj.v3i1.2010>
- Navlia, R., & Aini, N. (2024). OPTIMALISASI PENDIDIKAN MELALUI EVALUASI PROGRAM YANG TERSTRUKTUR. *Edu Pustaka: Journal of Education and Religious Studies*, 1(2).
- Nursobah, A. (2022). MANAJEMEN PEMBIAYAAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *An-Nabdhliyyah: Jurnal Studi Keislaman*, 1(1). <https://doi.org/10.70502/ajsk.v1i1.3>
- Purnomo, S. (2017). PENGEMBANGAN SASARAN, VISI DAN MISI HUBUNGAN MASYARAKAT DI LEMBAGA PENDIDIKAN BERBASIS KEPUASAN PELANGGAN. *Jurnal Kependidikan*, 3(2), 52–69. <https://doi.org/10.24090/jk.v3i2.899>
- Ridho, A. (2017). Meningkatkan Mutu Manajemen Madrasah (Kajian Minat Masyarakat dan Prinsip Dasar Manajemen Lembaga Pendidikan Islam). *FIKROTUNA*, 6(2). <https://doi.org/10.32806/jf.v6i2.3096>
- Sari, R. N., Wihardjo, E., Andriani, N., Tebai, N., Sariwardani, A., Rosadi, T., Putri, D. A. A., Fadli, M., Supangat, S., & Ratnasari, T. (2025). *Manajemen pendidikan*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Simbolon, A. M. Y., Yanti, I., Sumarni, W., & Arif, M. (2023). KONSEP MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (PTKI). *Jurnal Dedikasi Pendidikan*, 7(2), 459–476. <https://doi.org/10.30601/dedikasi.v7i2.3915>
- Soraya, N. I., Agmini, E., Indamah, R., Azainil, A., & Komariyah, L. (2025). Sistem Pendekatan Proses Manajemen Mutu dalam Pendidikan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(3), 2838–2848. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.19465>
- Yumari, M. (2017). *Strategi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran*. Deepublish.
- Yuwono, S. (2007). *Pet. Peny. Balanced scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. <https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=zVrlC4mpXl0C&oi=fnd&pg=PR15&dq=Kaplan+dan+Norton+untuk+kebutuhan+korporasi,+kini+semakin+banyak+diadaptasi+dalam+dunia+pendidikan+karena+sifatnya+yang+menyeluruh+dan+seimbang+dalam+mengevaluasi+kinerja+organisasi>
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Serviss*, 5(2). <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>