

**PENGUKURAN KINERJA  
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*  
DI SEKOLAH BINTANG MADANI  
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA MUTU**

**ARTIKEL TESIS**

*Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian  
Guna Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Pendidikan*

Oleh:  
**AGUNG SULANJANA**  
**NPM. 218020057**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2025**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja SD Bintang Madani menggunakan pendekatan Balanced Scorecard dalam upaya meningkatkan mutu sekolah. Balanced Scorecard dipilih karena mampu memberikan gambaran komprehensif melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan *mix method* (kuantitatif dan kualitatif). Data dikumpulkan melalui survei kepuasan pelanggan, wawancara dengan tenaga kependidikan, serta analisis laporan keuangan dan dokumen operasional sekolah. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif untuk menggambarkan kondisi sekolah serta analisis SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan mutu berdasarkan Balanced Scorecard.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SD Bintang Madani belum menerapkan Balanced Scorecard secara sistematis, tetapi beberapa indikator yang digunakan telah mengarah pada empat perspektif tersebut. Pengukuran kinerja saat ini masih berfokus pada keterlaksanaan program tanpa indikator capaian yang jelas. Implementasi Balanced Scorecard yang lebih terstruktur direkomendasikan untuk meningkatkan efektivitas strategi pengelolaan sekolah dan mencapai mutu pendidikan yang lebih baik secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** Balanced Scorecard, pengukuran kinerja, mutu sekolah, strategi manajemen pendidikan

## **ABSTRACT**

*This study aims to measure and evaluate the performance of SD Bintang Madani using the Balanced Scorecard approach to improve school quality. The Balanced Scorecard was chosen because it provides a comprehensive assessment through four main perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth.*

*This research employs a descriptive method with a mixed-methods approach (quantitative and qualitative). Data was collected through customer satisfaction surveys, interviews with educational staff, and an analysis of financial reports and school operational documents. The analysis techniques used include descriptive analysis to describe the school's condition and SWOT analysis to formulate improvement strategies based on the Balanced Scorecard.*

*The findings indicate that SD Bintang Madani has not yet systematically implemented the Balanced Scorecard, but some performance indicators already align with its four perspectives. The current performance measurement mainly focuses on program execution without clear achievement indicators. A more structured implementation of the Balanced Scorecard is recommended to enhance the effectiveness of school management strategies and achieve better education quality sustainably.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, performance measurement, school quality, educational management strategy*

## ABSTRAK

*Panalungtikan ieu boga tujuan pikeun ngukur jeung meunteun kinerja SD Bintang Madani maké pendekatan **Balanced Scorecard** pikeun ningkatkeun kualitas sakola. **Balanced Scorecard** dipilih sabab bisa nyayogikeun penilaian anu komprehensif tina opat sudut pandang utama: kaulangan, palanggan, prosés internal, sarta diajar jeung pertumbuhan.*

*Panalungtikan ieu nganggo metode deskriptif kalayan pendekatan **mix method** (kuantitatif jeung kualitatif). Data dikumpulkeun ngaliwatan survei kapuasan palanggan, wawancara sareng tenaga pendidik, sarta analisis laporan kaulangan jeung dokumén operasional sakola. Téknik analisis anu dipaké di antarana analisis deskriptif pikeun ngajelaskeun kaayaan sakola sarta analisis SWOT pikeun nyusun strategi paningkatan dumasar kana **Balanced Scorecard**.*

*Hasil panalungtikan nunjukkeun yén SD Bintang Madani can nerapkeun **Balanced Scorecard** sacara sistematis, tapi sabagian indikator kinerjane geus luyu jeung opat perspektif éta. Ukuran kinerja ayeuna leuwih museur kana palaksanaan program tanpa aya indikator capaian anu jelas. Ku kituna, palaksanaan **Balanced Scorecard** anu leuwih terstruktur disarankeun supaya bisa ningkatkeun efektivitas strategi manajemen sakola sarta ngahontal kualitas pendidikan anu leuwih hadé sacara terus-terusan.*

***Kecap konci:** **Balanced Scorecard**, pangukuran kinerja, kualitas sakola, strategi manajemen pendidikan*

## I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan ujung tombak dalam pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Manusia Indonesia seutuhnya yang diidealisasikan menjadi titik puncak tujuan pendidikan nasional. Pendidikan juga merupakan faktor utama dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU No.20 tahun 2003 Bab II Pasal 3).

Namun, di tengah idealnya tujuan pendidikan nasional yang diharapkan tersebut, pada praktiknya di lapangan seringkali menghadapi permasalahan. Rosyidah, dkk. (2023: 3191) menyampaikan hasil survey *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), terhadap kualitas pendidikan di Negara-negara berkembang di Asia Pasifik, Indonesia menempati peringkat 10 dari 14 negara. Kualitas pendidikan di Indonesia menempati posisi yang memprihatinkan. Hal ini menunjukkan bahwa ada suatu permasalahan pada pendidikan kita. Permasalahan tersebut sangat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan.

Jika menilik pada apa yang terjadi pada kualitas pendidikan saat ini terdapat beberapa permasalahan yang perlu diselesaikan. Berdasarkan laporan yang dirilis oleh The World Bank (Rasjid, 2023: 150) disebutkan bahwa disamping terdapat kemajuan pada pendidikan Indonesia, ada juga beberapa hal yang perlu diselesaikan, yaitu kualitas lulusan sekolah dan kualitas literasi dasar siswa. Berdasarkan laporan tersebut, rata-rata siswa tidak mencapai target kelulusan untuk siswa kelas 12 (SMA) dan sebanyak 70% siswa tidak mampu mendemonstrasikan literasi dasar dengan tolak ukur *Program for International Student Assessment* (PISA) tahun 2018. Pada laporan yang dirilis oleh The World Bank tersebut, dijelaskan pula langkah yang harus dilaksanakan oleh pemerintah dan seluruh pihak. Salah satu langkah yang perlu diperbaiki adalah sistem pengelolaan pendidikan.

Berkaitan dengan pengelolaan pendidikan pada suatu institusi, maka kita dapat melihatnya dari pemenuhan standar nasional pendidikan. Standar pengelolaan pendidikan meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang bertujuan terjadinya peningkatan kinerja lembaga pendidikan dan kualitas pendidikan. Proses pengelolaan pendidikan perlu diawali dengan proses pengukuran dan evaluasi yang mendalam. Sebagaimana ungkapan "*If you can't measure it, you can't manage it*" (Rangkuti, 2011: 7). Pengukuran yang dimaksud bertujuan untuk memberikan gambaran kondisi awal lembaga yang selanjutnya menjadi acuan dalam penyusunan strategi dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Menilik pada hasil Rapor Pendidikan dan hasil Analisis SWOT Sekolah Bintang Madani, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan pada aspek pengelolaan, khususnya pada perencanaan berbasis data, monitoring dan evaluasi serta pengukuran kinerja. Ketiga hal tersebut saling berkaitan satu dengan lainnya. Masitoh (2021: 1) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan pada setiap lembaga institusi.

Karena pengukuran ini akan menjadi acuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja di bagian institusi yang kurang maksimal. Hal ini tentunya tidak terlepas dari institusi pendidikan yang berkaitan dengan kualitas pendidikan (Masitoh, 2021: 1). Lebih lanjut Masitoh menjelaskan bahwa pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja organisasi juga merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau pun suatu proses (Masitoh, 2021: 16).

Pada umumnya, pengukuran kinerja yang dilaksanakan di lembaga pendidikan tidak dilakukan secara komprehensif. Pengukuran kinerja hanya dilihat dari lulusan saja atau bahkan dari aspek untung dan rugi yang dialami lembaga pendidikan dengan mempertimbangkan terpenuhinya jumlah kuota. Hal ini mengakibatkan pengembangan kualitas pendidikan hanya berfokus pada aspek yang lebih sempit. Kondisi ini menjadikan sekolah tidak mengetahui secara holistik tentang kinerja sekolah (Pramono, 2014: 9).

Pengukuran kinerja yang komprehensif, lebih seimbang yang mengukur mulai dari aspek keuangan dan non keuangan telah dikembangkan oleh Kaplan dan Norton berupa *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan pada tahun 1992 dalam Jurnal Harvard Review yang berjudul *Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Kaplan dan Norton mencoba membuat sebuah formulasi pengukuran kinerja yang lebih seimbang. Biasanya, ukuran kinerja suatu lembaga hanya diukur dari kinerja keuangan, berupa untung atau rugi. Pada *Balanced Scorecard*, ukuran kinerja lebih seimbang yang mengacu pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Seiring dengan perkembangannya, saat ini *Balanced Scorecard* sudah banyak diadaptasi dan digunakan untuk mengukur kinerja berbagai organisasi atau lembaga, termasuk di dalamnya lembaga sekolah. Menurut Chang dan Chow (dalam Maryati dkk., 2021: 159), *Balanced Scorecard* merupakan alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan. Hal ini menjadi angin segar dalam meningkatkan kinerja layanan sekolah di lapangan. Chang dan Chow (dalam Maryati dkk., 2021: 155) menjelaskan lebih lanjut kaitan dengan penilaian pada lembaga pendidikan atau sekolah, pendekatan *Balanced Scorecard* mengukur hal penting pada indikator penyelenggaraan sekarang, pengendalian penyelenggaraan di masa yang akan datang dan urusan pembiayaan.

Hal senada disampaikan oleh Arifudin, dkk. (2021: 770) yang menyatakan penerapan manajemen *Balanced Scorecard* dapat membantu proses pendidikan, *Balanced Scorecard* memuat sistem manajemen peningkatan mutu berkelanjutan dan dengan keseimbangan pengelolaan di setiap unit. *Balanced Scorecard* kini menjadi tolak ukur yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja mutu sekolah menjadi lebih baik (Arifudin, dkk., 2021: 771). Harapannya kualitas sekolah menjadi lebih baik di masa depan. Oleh karena itu, pengelola sekolah memerlukan suatu instrumen yang komprehensif, salah satunya *Balanced Scorecard*.

Sebagaimana yang disampaikan Kaplan dan Norton (Kaplan & Norton, 1996) bahwa Balanced Scorecard menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan organisasi menuju keberhasilan persaingan di masa depan. Karena Balanced Scorecard merupakan instrumen yang mampu menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

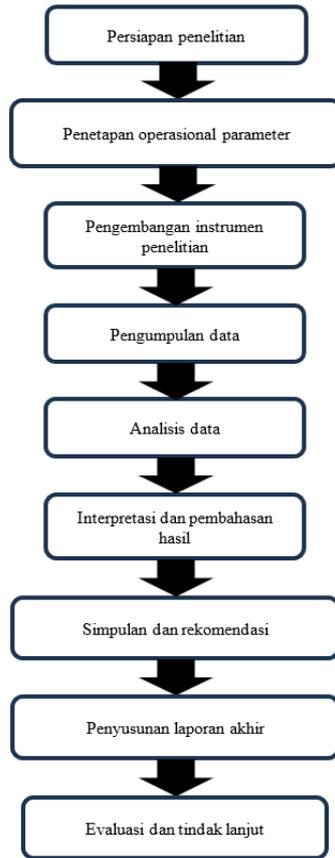
Berdasarkan masalah diatas penulis tertarik untuk melakukan kajian yang berkaitan dengan pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard di Sekolah Bintang Madani. Atas dasar itu, maka penulis bermaksud menyusun tesis dengan judul ***“Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Sekolah Bintang Madani dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Mutu”***.

## II. METODE

Metode penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian deskriptif dengan mengkombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (*mix method*). Ma'ruf Abdullah menjelaskan bahwa penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subyek atau obyek penelitian. Penelitian deskriptif berfokus pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan (Ma'ruf Abdullah, 2015: 30).

Razali (Razali, dkk., 2020: 7) mengungkapkan bahwa metode kombinasi (*mix method*) adalah penelitian yang mengintegrasikan teknik kualitatif dan kuantitatif di seluruh proses penelitian.

Desain yang digunakan adalah *The Convergent Parallel Design*, desain ini juga sering disebut sebagai desain *concurrent*, yang digunakan ketika penulis melakukan penelitian kuantitatif dan kualitatif paralel atau berada dalam fase penelitian yang sama (Razali, dkk., 2020: 185). Pada penelitian ini, penulis melakukan survei kuantitatif tentang kepuasan pelanggan serta kepuasan pendidik dan tenaga kependidikan, sekaligus melakukan wawancara kepada beberapa pelanggan, pendidik dan tenaga kependidikan (untuk mendapatkan data kinerja perspektif pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan). Sedangkan data kinerja pada perspektif finansial dan proses internal diperoleh melalui pendekatan kualitatif. Desain ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Razali, dkk. (Razali, dkk., 2020: 185). Adapun tahapan-tahapan dalam penelitian ini sebagaimana yang digambarkan pada **Gambar 1**.



**Gambar 1.** Tahapan Penelitian

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

SD Bintang Madani belum mengimplementasikan metode pengukuran yang berbasis *Balanced Scorecard*. Pengukuran dan evaluasi yang dilakukan oleh SD Bintang Madani hanya berdasarkan keterlaksanaan atau tidaknya sebuah program atau kegiatan. Hal ini mengakibatkan sekolah tidak memiliki ukuran yang jelas mengenai kinerja mutu sekolah secara komprehensif.

Namun, jika menilik pada aktivitas yang dilakukan, sebetulnya pengukuran empat perspektif pada *Balanced Scorecard* bisa dilakukan di SD Bintang Madani. Karena beberapa data yang menyangkut keempat perspektif tersebut bisa didapatkan di lapangan. Berikut penjabaran dan analisis pengukuran kinerja SD Bintang Madani berdasarkan *Balanced Scorecard*.

Pada perspektif pelanggan, SD Bintang Madani melalui Yayasan sudah sering menyebarkan kuesioner kepuasan yang diberikan kepada orangtua. Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner kepuasan pencapaian pembelajaran SD Bintang Madani yang sudah dilakukan oleh Yayasan, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas (97%) orangtua puas dan sangat puas dengan pencapaian pembelajaran siswa di SD Bintang Madani, sebanyak 3% yang kurang dan tidak puas.

Selain hasil survei kepuasan yang sudah dilakukan oleh yayasan, peneliti juga melakukan survei kepuasan pelanggan. Berdasarkan rekap hasil survey tingkat kepuasan pelanggan (orangtua dan siswa), didapatkan bahwa semua dimensi terdapat kesenjangan antara harapan dengan kenyataan dengan nilai negatif. Hal ini menunjukkan kualitas layanan yang diberikan belum memenuhi harapan dari persepsi pelanggan. Namun secara umum, dengan menggunakan rumusan yang terdapat pada persepsi kenyataan pelanggan dari semua dimensi, diperoleh rata-rata sebesar 6,33 yang berada pada rentang skor 5,1 – 6,5 dengan Tingkat Kepuasan Pelanggan rata-rata 85,26%, skor bobot 3 dan memiliki kategori baik.

**Tabel 1.** Hasil rekap persepsi kepuasan pelanggan (Orangtua dan Siswa)

Dimensi	H	K	G	TKP	Ktr
<i>Tangibility</i>	7,39	6,22	-1,17	84,13	
<i>Reliability</i>	7,45	6,26	-1,19	84,14	
<i>Responsiveness</i>	7,43	6,20	-1,23	83,43	
<i>Assurance</i>	7,36	6,01	-1,35	81,57	
<i>Empathy</i>	7,47	6,94	-0,53	93,02	
Rata-rata	<b>7,42</b>	<b>6,33</b>	<b>-1,09</b>	<b>85,26</b>	<b>Baik</b>

H: Harapan, K: Kenyataan, G: Gap, TKP: Tingkat Kepuasan Pelanggan; Ktr: Kategori

Implementasi Kurikulum Merdeka sudah berjalan di semua kelas. Namun, ada tantangan dalam pemenuhan capaian pembelajaran (CP), tujuan pembelajaran (TP), dan alur tujuan pembelajaran (ATP), yang belum sepenuhnya terpenuhi untuk satu tahun ajaran. Penyelesaian baru mencakup satu semester, dengan pengembangan berikutnya dilakukan di jeda tengah semester.

Selain itu, dalam implementasi kurikulum, SD Bintang Madani belum memiliki ukuran yang jelas mengenai keberhasilan dari kurikulum. Saat ini ukuran capaian keberhasilannya hanya dilihat dari berjalannya program sesuai kalender akademik. Jika mengacu pada Instrumen Akreditasi Sekolah, berkenaan dengan sekolah mengembangkan, mengimplementasikan dan mengevaluasi pelaksanaan kurikulum merdeka secara sistematis/prosedural dan efektif, maka SD Bintang Madani masuk pada level 3, yaitu Sekolah mengembangkan Kurikulum Satuan Pendidikan (KSP) dengan melibatkan para pemangku kepentingan, serta mengimplementasikan dan mengevaluasi secara sistematis/prosedural namun belum berdampak pada peningkatan kinerja mutu sekolah.

Di SD Bintang Madani, modul ajar disusun berdasarkan CP dan ATP serta diverifikasi oleh wakil kepala sekolah, namun hanya 50% guru yang menyelesaikan modul ajar untuk satu semester, yang menunjukkan bahwa sebagian besar guru masih dalam tahap perkembangan, dengan perencanaan pembelajaran berada pada level 2 berdasarkan Instrumen Akreditasi Sekolah. Sebagian besar guru menggunakan metode yang beragam seperti presentasi, diskusi, permainan, dan praktik, namun hanya 80% yang konsisten, dan dalam pemanfaatan IT, meskipun semua guru menggunakan teknologi sebagai sarana pendukung, hanya 70% yang mengintegrasikannya sebagai bagian dari metode pembelajaran. Tingkat inovasi pembelajaran masih berada pada rentang "sedang", dengan beberapa guru belum optimal dalam menggunakan pembelajaran berbasis proyek dan digital, menandakan perlunya pelatihan lebih lanjut untuk meningkatkan variasi dan efektivitas

pembelajaran. Implementasi rencana pembelajaran (Modul Ajar) rata-rata 70% sesuai, dengan beberapa modifikasi dilakukan sesuai dengan kondisi sekolah dan anak di kelas, sebagaimana disampaikan oleh beberapa guru. Keberhasilan pembelajaran dapat dilihat dari penilaian guru terhadap capaian belajar siswa, dan berdasarkan Instrumen Akreditasi Sekolah, SD Bintang Madani berada pada level 3 dalam variasi metode pembelajaran yang mengembangkan keterampilan berpikir tingkat tinggi, namun pada aspek pemanfaatan IT dalam pembelajaran, sekolah berada pada level 2, dengan IT digunakan sebagai media dan sumber belajar.

Ketercapaian pembelajaran di SD Bintang Madani diukur melalui nilai siswa, dengan mayoritas siswa mencapai KKTP dan hanya beberapa siswa memerlukan remedial yang umumnya dilakukan pada tengah semester atau setelah pembelajaran selesai. Responsi langsung juga diterapkan oleh beberapa guru. Namun, belum ada program pengayaan khusus bagi siswa yang melebihi capaian pembelajaran, menunjukkan kebutuhan akan pedoman formal. Penilaian yang dilakukan guru dianggap akuntabel dan valid, diverifikasi melalui rubrik dan kisi-kisi, meskipun ada kekeliruan kecil. Nilai yang diberikan selalu dicek saat monev oleh QA, dan nilai serta program remedial diinformasikan kepada orangtua. Berdasarkan Instrumen Akreditasi Sekolah, proses penilaian SD Bintang Madani berada pada level 4 dalam program remedial dan penyampaian hasil belajar kepada orang tua, namun perlu perhatian pada pengembangan potensi siswa yang melampaui capaian pembelajaran. Sekolah memberikan kesempatan kepada orangtua atau siswa untuk melakukan banding nilai, meskipun belum pernah ada yang melakukannya, dan secara prosedur hal ini merupakan hal yang sangat baik dilakukan oleh sekolah.

Program supervisi di SD Bintang Madani telah direncanakan dengan baik dan mencakup pemantauan kesesuaian antara modul ajar dan pelaksanaan pembelajaran, dengan 86% guru tersupervisi oleh pimpinan sekolah. Supervisi bertujuan untuk pembinaan dan peningkatan kualitas pembelajaran serta kompetensi guru, namun ditemukan kendala dalam pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan modul ajar, seperti aktivitas pembelajaran yang terlewat karena keterbatasan waktu dan kurang optimalnya aktivitas refleksi atau penutup. Program supervisi perlu ditingkatkan dengan fokus pada pemberian umpan balik konstruktif untuk menyempurnakan proses pembelajaran.

Pembinaan siswa di SD Bintang Madani dilakukan sebagai bagian dari implementasi visi dan misi sekolah yang mencakup lima misi utama: mengimplementasikan budaya agama Islam, membentuk akhlak mulia, meningkatkan kemampuan IPTEK, menyiapkan peserta didik berwawasan global, dan memfasilitasi siswa untuk bermanfaat bagi lingkungan sekitar. Pembinaan ini melibatkan metode pembelajaran berbasis proyek dan pengintegrasian IT, untuk meningkatkan keterampilan abad ke-21 seperti kolaborasi, kreativitas, dan pemecahan masalah. SD Bintang Madani juga memfasilitasi ekstrakurikuler dalam berbagai bidang untuk mengasah minat dan bakat siswa, dengan dukungan penuh dari orangtua. Berdasarkan Instrumen Akreditasi Sekolah, pembinaan minat dan bakat siswa di SD Bintang Madani berada pada level 4.

SD Bintang Madani sudah memiliki mekanisme penelusuran alumni dengan data yang tercatat di Tata Usaha (TU) dan biasanya dilakukan saat penyerahan ijazah, namun pengelolaan alumni melalui komunitas alumni masih belum optimal. Komunitas alumni sempat dibentuk pada bulan Ramadhan tahun 2023, tetapi setelahnya tidak ada komunikasi intens yang dilakukan. Organisasi alumni yang terbentuk belum memiliki komunikasi lanjutan yang konsisten, menjadi peluang besar bagi sekolah untuk meningkatkan hubungan dengan alumni melalui program-program seperti mentorship, jejaring kerja, atau kegiatan sosial.

SD Bintang Madani memiliki website sekolah yang tergabung dalam website Sekolah Bintang Madani yang menyediakan informasi akurat dan terbaru, meningkatkan kredibilitas sekolah, mewadahi registrasi online, serta berfungsi sebagai alat komunikasi yang efektif dan media promosi serta branding. Website ini memudahkan siswa, orang tua, dan masyarakat umum untuk mendapatkan informasi terkini, mendaftar secara online, mengakses informasi kontak sekolah, lokasi, dan jadwal, serta melihat prestasi siswa dan kegiatan sekolah. Namun, website SD Bintang Madani perlu terus diperbaharui informasinya dan memerlukan orang yang ditugaskan khusus untuk mengelolanya, sehingga kinerjanya berada pada level 3.

Pengukuran kinerja SD Bintang Madani pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat berdasarkan dua indikator, yaitu kepuasan kerja PTK dengan menggunakan instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaire* dan kemampuan sistem informasi. Berikut hasil kuesioner dengan menggunakan instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaire*:

**Tabel 2.** Hasil kuesioner Kepuasan PTK

Pernyataan	STP	TP	P	SP	TK PTK
Selalu sibuk sepanjang hari di sekolah	0	5	24	8	86,5
Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	1	4	26	6	86,5
Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	1	5	25	6	83,8
Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja	0	4	21	12	89,2
Cara pimpinan menangani setiap masalah di sekolah	1	0	25	11	97,3
Kemampuan pimpinan membuat keputusan	1	1	24	11	94,6
Pekerjaan anda saat ini sesuai dengan batin anda	0	2	17	18	94,6
Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan anda nantinya	0	5	26	6	86,5
Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja	0	2	27	8	94,6
Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan	0	4	27	6	89,2
Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang anda miliki	0	1	26	10	97,3
Penerapan kebijakan sekolah dalam kegiatan sehari-hari	1	3	27	6	89,2
Imbalan yang anda terima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang anda lakukan	0	6	26	5	83,8
Kesempatan untuk meningkatkan keterampilan pada pekerjaan anda saat ini	1	3	27	6	89,2
Kebebasan untuk menggunakan penilaian/saran kepada sekolah	2	4	27	4	83,8
Kesempatan untuk menggunakan cara/metode anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan	2	2	27	6	89,2

Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) anda saat ini	1	3	26	7	89,2
Keharmonisan kerja dengan sesama rekan kerja	0	1	23	13	97,3
Penghargaan atau sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk	1	7	26	3	78,4
Perasaan puas yang anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut	0	3	27	7	91,9
<b>RERATA</b>					<b>89,6</b>

STP: Sangat Tidak Puas; TP: Tidak Puas; P: Puas; dan SP: Sangat Puas  
TK PTK: Tingkat Kepuasan Kerja PTK

Rata-rata secara tingkat keseluruhan kepuasan kerja PTK adalah 89,6% dengan skor 3,09, ada pada kategori Baik.

Berkaitan dengan kemampuan sistem informasi, data yang diperoleh dari lapangan ditampilkan sebagai berikut:

**Tabel 3.** Kemampuan sistem informasi SD Bintang Madani

Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Tingkat ketersediaan informasi di sekolah	3,1	Baik
Tingkat keakuratan informasi yang tersedia di sekolah	3,13	Akurat
Waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi di sekolah	3,02	Baik
Waktu yang diperlukan untuk mendapati keakuratan informasi di sekolah	3	Sesuai

Berdasarkan data ini, menunjukkan bahwa SD Bintang Madani telah memiliki sistem informasi yang cukup andal dan mendukung proses pembelajaran serta pertumbuhan sekolah (level 3). Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti cakupan informasi, kecepatan akses, dan akurasi data dalam konteks tertentu. Dengan implementasi strategi yang tepat, sekolah dapat mencapai tingkat layanan sistem informasi yang lebih optimal dan mendukung kinerja secara keseluruhan.

Proses pengukuran kinerja SD Bintang Madani pada perspektif finansial dilakukan dengan cara melihat pengelolaan keuangan yang dilakukan di SD Bintang Madani. Hal ini dilihat dari Buku Kas Bendahara Sekolah yang meliputi penerimaan, perencanaan, hingga realisasi anggaran yang dilaksanakan SD Bintang Madani.

analisis kinerja SD Bintang Madani pada perspektif finansial menggunakan teori *value for money*, yang mencakup tiga aspek utama, yaitu ekonomis, efektivitas, dan efisiensi.

Rasio Ekonomis mengukur sejauh mana pengeluaran operasional (belanja) yang direalisasikan sesuai dengan anggaran yang telah disediakan. Rumusnya:

$$\text{Rasio ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\%$$

SD Bintang Madani telah mencapai rasio ekonomis sebesar **98%**, yang menunjukkan bahwa pengelolaan belanja operasional **kurang ekonomis** (level 2), dengan selisih 2% antara anggaran dan realisasi.

Rasio Efektivitas mengukur sejauh mana hasil program atau kegiatan mencapai tujuan yang diinginkan atau mengukur sejauh mana realisasi pendapatan mencapai target pendapatan yang ditetapkan. Berdasarkan konsep *value for money*, rumusan yang digunakan adalah:

$$\text{Rasio efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efektivitas sebesar 95% mencerminkan bahwa pendapatan yang direalisasikan hampir memenuhi target dan menunjukkan bahwa sekolah berhasil merealisasikan hampir seluruh target pendapatan yang telah direncanakan secara efektif (level 3). Meski demikian, terdapat selisih sebesar 5%, yang perlu dievaluasi lebih lanjut.

Rasio Efisiensi mengukur efisiensi realisasi anggaran dalam kaitannya dengan realisasi pendapatan. Rumusan yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Rasio efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efisiensi mengukur sejauh mana belanja operasional bisa seminimal mungkin digunakan untuk melaksanakan program secara efektif (mencapai tujuan yang diharapkan). Dalam hal ini, rasio efisiensi SD Bintang Madani mencapai 98%, yang mencerminkan bahwa belanja operasional telah dikelola dengan kurang efisien (level 2).

Tingkat kinerja keseluruhan SD Bintang Madani adalah **75.77%**, yang mencerminkan tingkat keberhasilan yang cukup baik tetapi masih ada ruang untuk perbaikan.

Berdasarkan hasil penggalian data melalui wawancara kepada para pimpinan sekolah (Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah), kendala yang dihadapi oleh para pimpinan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* untuk mengukur dan meningkatkan kinerja mutu sekolah adalah kurangnya pemahaman tentang metode pengukuran strategis seperti *Balanced Scorecard*. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia dalam menyusun dan mengelola evaluasi kinerja mutu. Kendala teknis dan non teknis inilah yang menjadikan SD Bintang Madani berjalan sebagaimana pada umumnya sekolah berjalan. Kinerja mutu sekolah hanya mengacu pada rapor pendidikan dan kuesioner kepuasan orangtua. dilakukan.

Untuk dapat mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard*, maka diperlukan beberapa tahapan manajemen strategik yang harus dilakukan SD Bintang Madani.

Pengamatan lingkungan dilakukan untuk bisa memetakan lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi kondisi SD Bintang Madani secara signifikan. Pengamatan lingkungan juga meliputi pengamatan terhadap perubahan-perubahan lingkungan secara makro untuk mengidentifikasi peluang yang dapat diraih dan ancaman yang akan dihadapi oleh SD Bintang Madani. Selain itu, mengidentifikasi kondisi internal yang menjadi kekuatan yang dapat dioptimalkan serta kelemahan yang harus ditanggulangi. Hasil identifikasi ini digunakan sebagai basis untuk menentukan arah yang hendak dituju oleh SD Bintang Madani di masa depan.

Formulasi strategis disusun dengan menggabungkan beberapa indikator antara kekuatan dengan

peluang (S-O), kekuatan dengan ancaman (S-T), kelemahan dengan peluang (W-O), dan kelemahan dengan ancaman (W-T). Rangkuti (2011: 64) menyatakan bahwa menggabungkan yang dimaksud adalah memanfaatkan kekuatan internal untuk mengambil peluang eksternal (S-O), menggunakan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal (S-T), mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal (W-O), dan meminimalkan kelemahan internal untuk menghindari ancaman eksternal (W-T).

Berdasarkan formulasi strategis yang dihasilkan tersebut, formulasi strategis yang sudah disusun dikelompokkan untuk menetapkan tema strategis. Namun, tidak semua hasil formulasi strategis ini digunakan. Strategi yang digunakan adalah strategi yang benar-benar dapat memecahkan isu strategis yang ada di SD Bintang Madani. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Rangkuti (2011: 64) bahwa Strategi yang dipilih adalah strategi yang dapat memecahkan isu strategis lembaga. Beberapa strategi dikelompokkan untuk menetapkan tema strategis SD Bintang Madani.

Terdapat tujuh tema strategis yang menjadi isu strategis yang ada di SD Bintang Madani, yaitu: Penguatan pendidikan berbasis nilai Islam dan minat bakat; Kolaborasi dan sinergi dengan orangtua; Peningkatan kompetensi guru dan pembelajaran; Penguatan manajemen dan keuangan sekolah; Penguatan *branding* sekolah; Peningkatan kompetensi global dan cinta lingkungan; dan Peningkatan layanan untuk mencapai sekolah bersih dan nyaman.

Tema-tema strategis tersebut diterjemahkan ke dalam tujuan dan sasaran strategis. Sehingga semuanya bisa lebih terukur dan dapat dimonitor perkembangan ketercapaiannya.

Sasaran strategis yang telah disusun diturunkan kembali dan diterjemahkan secara operasional ke dalam bentuk indikator-indikator kunci kinerja (KPI) serta ukuran dan target yang lebih mudah diukur. KPI didefinisikan sebagai ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa baik suatu organisasi atau individu mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Selain diturunkan menjadi KPI dan ukuran-target, sasaran strategis tersebut juga diklasifikasikan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Setelah menurunkan ke dalam bentuk yang lebih operasional, selanjutnya adalah merumuskan inisiatif strategis. Rangkuti (2011: 93) menjelaskan bahwa inisiatif strategis merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif. Inisiatif strategis ini merupakan langkah untuk bisa membantu pencapaian target yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, menyusun bobot pada setiap indikator yang telah disusun. Fungsi bobot indikator pada KPI adalah untuk memberikan penekanan yang sesuai pada setiap indikator berdasarkan pentingnya atau dampaknya terhadap tujuan organisasi. Dengan memberikan bobot, organisasi dapat menentukan mana yang lebih krusial dan perlu lebih banyak perhatian. Ini membantu dalam alokasi sumber daya, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja secara lebih efektif. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Ariani, dkk. (2021: 27).

Terakhir, adalah melakukan evaluasi kinerja mutu SD Bintang Madani berdasarkan *Balanced Scorecard*. Evaluasi kinerja mutu sekolah, sebagaimana yang diungkapkan oleh Haris, adalah proses

yang dilakukan untuk menilai kinerja sekolah. Sehingga evaluasi kinerja sekolah berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) adalah proses yang dilakukan untuk menilai kinerja sekolah secara komprehensif, dengan mengevaluasi empat perspektif utama yang menjadi fokus dalam BSC.

Instrumen kinerja mutu sekolah dalam mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk mengukur kinerja sekolah dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard*. Instrumen ini mengukur kinerja pada setiap perspektif dari *Balanced Scorecard*. Hal ini digunakan untuk membantu sekolah mengecek kinerjanya berdasarkan *Balanced Scorecard*.

## **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

1. SD Bintang Madani belum mengimplementasikan metode pengukuran yang berbasis *Balanced Scorecard*. Namun, jika melihat pada aktivitas yang dilakukan SD Bintang Madani, sebetulnya pengukuran empat perspektif pada *Balanced Scorecard* bisa dilakukan di SD Bintang Madani. Tingkat kinerja keseluruhan SD Bintang Madani adalah **75.77%**, yang mencerminkan tingkat keberhasilan yang cukup baik tetapi masih ada ruang untuk perbaikan.
2. Kinerja mutu SD Bintang Madani masih menghadapi tantangan karena belum adanya tim khusus yang bertanggung jawab dalam penyusunan visi dan misi, sehingga perencanaan strategis masih menjadi beban utama kepala sekolah dan wakilnya. Meskipun demikian, peluang pengembangan tetap terbuka dengan adanya pedoman dari dinas melalui Perencanaan Berbasis Data (PBD). Pengukuran ketercapaian kinerja mutu saat ini masih berfokus pada keterlaksanaan program tanpa indikator capaian yang jelas, sehingga beberapa program belum memiliki ukuran keberhasilan yang terperinci. Sebagian besar program, terutama yang berkaitan dengan pembinaan siswa dan pengembangan kurikulum, telah berjalan, namun kendala utama terletak pada ketidakjelasan indikator capaian untuk beberapa program. Evaluasi kinerja saat ini lebih berfokus pada keterlaksanaan program melalui rapat rutin pimpinan sekolah, namun masih cenderung teknis dan belum secara menyeluruh mengukur dampak program terhadap tujuan strategis sekolah. Evaluasi kinerja guru juga masih terbatas pada supervisi pembelajaran yang belum terkonsep secara sistematis, sehingga sulit menilai kontribusi guru terhadap pencapaian strategi sekolah secara menyeluruh.
3. Kendala SD Bintang Madani dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* disebabkan kurangnya pemahaman tentang metode pengukuran strategis seperti *Balanced Scorecard*. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia dalam menyusun dan mengelola evaluasi kinerja mutu.
4. Instrumen kinerja mutu SD Bintang Madani berdasarkan *Balanced Scorecard* disusun dengan mengacu pada manajemen strategis, dimulai dengan pengamatan lingkungan, kemudian disusun menjadi matriks TOWS untuk formulasi strategis yang menetapkan tema, tujuan, dan sasaran strategis. Indikator kunci kinerja (KPI) serta ukuran dan target dijabarkan secara operasional, dan diklasifikasikan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Langkah berikutnya adalah

merumuskan inisiatif strategis sebagai langkah implementatif terhadap strategi yang ditetapkan, serta menyusun bobot pada setiap indikator untuk memberikan penekanan yang sesuai berdasarkan pentingnya atau dampaknya terhadap tujuan organisasi. Langkah terakhir adalah menetapkan instrumen pengukuran kinerja mutu SD Bintang Madani berbasis *Balanced Scorecard*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Haris, I. (2016). Indeks Kinerja Sekolah: Konsep dan Aplikasi Pengukuran Kemandirian Mutu dan Inovasi Pengelolaan Sekolah. Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru.
- Kaplan & Norton. (1996). *Balanced Scorecard* Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Ma'ruf Abdullah. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Rangkuti, F.. (2011). SWOT *Balanced Scorecard*: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Razali, G., dkk.. (2020). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi. Bandung: Penerbit CV. Media Sains Indonesia
- Arifudin, O., Mayasari, A., & Ulfah, U. (2021). Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Mewujudkan Pendidikan Tinggi World Class. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(2), 767-775. [10.33487/edumaspul.v5i2.2333](https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i2.2333)
- Pramono, J. (2014). *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMK Negeri 6 Surakarta* (Doctoral dissertation, UNS (Sebelas Maret University)). <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/41363>
- Rosyidah, R., Tsauri, S., & Fatmawati, E. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Profesionalitas Ustadz di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Bengkak Wongsorejo Banyuwangi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(08), 3189-3196. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i08.1098>
- World Bank. (2020). Janji Pendidikan di Indonesia. (Laporan The World Bank, 1818 H Street NW, Washington DC 20433). Diakses dari <https://documents1.worldbank.org/curated/en/655541605538809213/pdf/Executive-Summary.pdf>
- Rasjid, M. A. (2023). Peta Jalan Indonesia Emas 2045: Membangun masa depan Indonesia, mulai hari ini. Kadin Indonesia
- The World Bank. 2019. Janji Pendidikan Indonesia: Ikhtisar Edisi Konsultasi dengan Pemangku Kepentingan. Australia: *World Bank Publication*