

**PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* DI SDIT
AL FURQAN AMBAL**



Oleh:
UMI FAJAR MADANI MASITOH
NIM.1910635

TESIS
Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar
Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCASARJANA
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
KEBUMEN
2021**



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
IAINU KEBUMEN**

AKREDITASI BAN-PT No: 1263/SK/BAN-PT/Akred/XII/2015
Jln. TentaraPelajar No. 25 Kebumen Telp./ Fax. : (0287) 385902
Website/ Email : www.pasca-iainukebumen.ac.id/ pascaiaainukbm@gmail.com

NOTA DINAS

Hal: Tesis

Kepada Yth,
Direktur Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Perspektif *Balanced Scorecard* di SDIT Al Furqan Ambal.


Yang ditulis oleh :

Nama	: Umi Fajar Madani Masitoh
NIM	: 1910635
Tahun Akademik	: 2020/2021
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/ kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Kebumen, 5 April 2021
Pembimbing


Dr. Imam Satibi, M.Pd.I.
NIDN 2123027201

LEMBAR PENGESAHAN





Tesis yang berjudul :Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Perspektif *Balanced Scorecard* di SDIT Al Furqan Ambal telah dipertahankan dihadapan sidang dewan penguji tesis pada :

Hari : Senin
Tanggal : 19 April 2021
Pukul : 11.00-12.00 WIB

Oleh:

Nama : Umi Fajar Madani Masitoh
NIM : 1910635
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : Fikria Najitama, S.H.I., M.S.I. ()
Sekretaris Sidang : Faisol, S.Ag., M.Ag. ()
Penguji I : Dr. Sudadi, M.Pd.I. ()
Penguji II : Dr. H. M.Bahrul Ilmie, S.Ag., M.Hum. ()

Kebumen, 19 April 2021

Program Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur,




Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.

NIDN 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Umi Fajar Madani Masitoh

NIM : 1910635

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 4 April 2021
Yang Membuat Pernyataan



Umi Fajar Madani Masitoh
NIM 1910635

MOTTO

“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”

(QS. As-Saff: 4)¹

¹Departemen Agama Republik Indonesia. *Al Qur'an dan Terjemahnya*. (Jakarta: Darus Sunnah, 2017). hlm. 552.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah atas segala kasih sayangNya, dengan segenap rasa saya persembahkan karya sederhana ini untuk:

1. Almamater IAINU Kebumen
2. Pascasarjana MPI IAINU Kebumen
3. Kedua orang tua yang selalu mendoakan dan menguatkan
4. Adik tersayang yang selalu memberikan dukungan
5. Semua guru-guru sejak dulu hingga sekarang yang selalu memotivasi muridnya untuk terus berkarya

ABSTRAK

Umi Fajar Madani Masitoh, NIM:1910635. Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Perspektif *Balanced Scorecard* di SDIT Al Furqan Ambal, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021

Sistem pendidikan yang ada sebelumnya dikelola dalam iklim birokratik. Saat ini diubah dengan sistem tata kelola yang lebih baik yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Sekolah yang menerapkan sistem ini diharapkan menjadi mandiri dan berupaya meningkatkan kinerjanya. Karenanya perlu dilakukan pengukuran untuk mengetahui seberapa baik kinerja yang ada, dan sebagai acuan menentukan perbaikan kedepannya.

Penelitian dilakukan di SDIT Al Furqan Ambal dengan pendekatan *Balanced Scorecard*(BSC). Metode yang digunakan kuesioner, observasi, dokumentasi, dan wawancara terkait data yang membutuhkan penjelasan. Analisis data menggunakan uji statistik dan empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja sekolah secara keseluruhan berada pada kategori baik. Kinerja keuangan memperoleh kinerja baik yaitu memenuhi syarat ekonomis, efektif, dan efisien dengan skor 11 (73,33%). Kinerja perspektif pelanggan memperoleh nilai baik dengan skor 8 (80%). Kinerja perspektif proses bisnis internal memperoleh kinerja baik dengan skor 42 (84%), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh kinerja baik pula dengan skor 8 (80%). Adapun untuk efektivitas MBS layanan *tangible* dan layanan *reliable* terhadap mutu pembelajaran dikatakan efektif yaitu sebesar 17,2%. Hal ini berarti jika layanan ditingkatkan maka akan menambah keefektifan mutu pembelajaran siswa di sekolah. Diharapkan SDIT Al Furqan Ambal terus meningkatkan kinerjanya yang semula baik menjadi sangat baik.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja MBS, *Balanced Scorecard*, SDIT Al Furqan, Layanan Pelanggan, Mutu

ABSTRACT

Umi Fajar Madani Masitoh, NIM: 1910635. Performance Measurement of School-Based Management Perspective of the Balanced Scorecard at SDIT Al Furqan Ambal, Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2021

The pre-existing education system was managed in a bureaucratic climate. Currently it is changing with a better governance system, namely School Based Management (MBS). Schools that implement this system are expected to become independent and strive to improve their performance. Therefore it is necessary to measure to find out how well the existing performance is, and as a reference for determining future improvements.

The research was conducted at SDIT Al Furqan Ambal with the Balanced Scorecard (BSC) approach. The methods used were questionnaires, observation, documentation, and interviews related to data that needed explanation. Data analysis used statistical tests and the four perspectives in the balanced scorecard include finance, customers, internal business processes, growth and learning.

The findings in this study indicate that the overall school performance was in the good category. Financial performance obtains good performance, namely fulfilling economic, effective, and efficient requirements with a score of 11 (73.33%). Customer perspective performance gets a good score with a score of 8 (80%). Internal business process perspective performance gets good performance with a score of 42 (84%), and a growth and learning perspective gets a good performance too with a score of 8 (80%). Internal business process perspective performance gets good performance with a score of 42 (84%), and a growth and learning perspective gets a good performance too with a score of 8 (80%). As for the effectiveness of MBS, tangible services and reliable services on the quality of learning were said to be effective, namely 17.2%. This means that if the service is improved it will increase the effectiveness of the quality of student learning in schools. It is hoped that SDIT Al Furqan Ambal will continue to improve its performance from good to excellent.

Keywords: Performance Measurement MBS, Balanced Scorecard, SDIT Al Furqan, Service Customer, Quality

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim. Alhamdulillahilladzi alafa baina quluubina fa ashbahna bi ni'matihi ikhwana. Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga dapat terselesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kehadiran beliau Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan para pengikut beliau yang kita nantikan syafa'atnya di akhirat kelak.

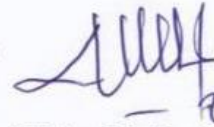
Tesis ini merupakan karya tulis yang dibuat untuk diajukan kepada Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Strata 2 (S2) Magister Pendidikan. Selama melakukan penelitian dan proses penyusunan tesis ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Baik itu berupa ide, kritik, saran, maupun dalam bentuk lainnya. Dengan ketulusan hati terimakasih kepada:

1. Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen sekaligus dosen pembimbing yang dengan ikhlas membimbing serta meluangkan waktunya dari awal proses hingga akhir penyusunan tesis ini.
2. Fikria Najitama, S.H.I., M.S.I. dan Bapak Faisol, S.Ag., M.Ag. selaku Wakil Rektor I dan II Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
3. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I. selaku Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
4. Mochamad Habrurudin S.Pd.I. selaku Kepala Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Al Furqan Ambal Kebumen.
5. Seluruh Dosen, Staf, Karyawan Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
6. Seluruh Guru dan karyawan Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Al Furqan Ambal Kebumen.
7. Semua teman seperjuangan khususnya kelas MPI B dan semua angkatan 2019.

8. Keluarga Besar Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam IAINU Kebumen.
9. Kedua orang tua dan keluarga besar tercinta yang telah memberikan doa dan dukungan serta semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga Allah selalu melimpahkan hidayah dan memberikan balasan yang lebih atas amal baik yang diberikan. Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi bahasa, tata tulis, maupun isi, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan demi perbaikan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak.

Kebumen, 4 April 2021
Penulis



Umi Fajar Madani Masitoh
NIM 1910635

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
NOTA DINAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Deskripsi Teori	11
B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan	34
C. Kerangka Berpikir	38
D. Hipotesis Penelitian	40
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Objek dan Waktu Penelitian.....	42
C. Populasi atau Sampel	43
D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	44
E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	48
F. Validitas dan Reliabilitas Data	51
G. Analisis Data	52
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	63
B. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen	69
C. Pengukuran Kinerja SDIT Al Furqan Ambal Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	72
D. Efektivitas Layanan <i>Tangible</i> dan Layanan <i>Reliable</i> terhadap Mutu Pembelajaran	128
E. Pembahasan Hasil Penelitian	138

BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	150
B. Saran.....	151
C. Kata Penutup	152
DAFTAR PUSTAKA	153
LAMPIRAN-LAMPIRAN	156

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Indikator Kinerja Sekolah	20
Tabel 3.1	Waktu Penelitian	43
Tabel 3.2	Instrumen Analisis Kinerja MBS dengan Pendekatan BSC	50
Tabel 3.3	Skala Pengukuran Kinerja Keuangan 3E	54
Tabel 3.4	Skala Pengukuran Kinerja Keuangan	54
Tabel 3.5	Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan Internal	55
Tabel 3.6	Metode Scoring Kinerja Inovasi	56
Tabel 3.7	Metode Scoring Kinerja Proses Operasi	56
Tabel 3.8	Kategori Kinerja Layanan Output.....	57
Tabel 3.9	Skala Pengukuran Proses Bisnis Internal.....	57
Tabel 3.10	Skala Pengukuran Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	58
Tabel 3.11	Nilai Kinerja Akhir <i>Balanced Scorecard</i>	58
Tabel 4.1	Kualifikasi Guru SDIT Al Furqan Ambal Tahun 2021	65
Tabel 4.2	Jumlah Siswa SDIT Al Furqan Ambal Tahun Ajaran 2020/2021	66
Tabel 4.3	Hasil Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan	69
Tabel 4.4	Hasil Validitas Instrumen Kepuasan Pegawai	70
Tabel 4.5	Hasil Validitas Instrumen Mutu Pembelajaran Siswa.....	71
Tabel 4.6	Hasil Reliabilitas Instrumen Kepuasan Pelanggan	71
Tabel 4.7	Hasil Reliabilitas Instrumen Kepuasan Pegawai	72
Tabel 4.8	Hasil Reliabilitas Instrumen Mutu Pembelajaran Siswa.....	72
Tabel 4.9	Perbandingan Anggaran dan Realisasi Keuangan Tahun 2019/2020	73
Tabel 4.10	Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan SDIT Al Furqan Ambal	75
Tabel 4.11	Kenyataan Persepsi Pelanggan (Siswa) terhadap <i>Tangibility</i>	80
Tabel 4.12	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan dan Skor Harapan Pelanggan untuk <i>Tangibility</i>	82
Tabel 4.13	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan dan Skor Harapan Pelanggan untuk <i>Reliability</i>	83
Tabel 4.14	Kenyataan Persepsi Pelanggan (Siswa) terhadap <i>Reliability</i>	85
Tabel 4.15	Kenyataan Persepsi Pelanggan (Siswa) terhadap <i>Responsiveness</i>	86
Tabel 4.16	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan dan Skor Harapan Pelanggan untuk <i>Responsiveness</i>	87
Tabel 4.17	Kenyataan Persepsi Pelanggan (Siswa) terhadap <i>Assurance</i>	89
Tabel 4.18	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan dan Skor Harapan Pelanggan untuk <i>Assurance</i>	89
Tabel 4.19	Kenyataan Persepsi Pelanggan (Siswa) terhadap <i>Emphaty</i>	90
Tabel 4.20	Hasil Perhitungan Skor Kenyataan dan Skor Harapan Pelanggan untuk <i>Emphaty</i>	91
Tabel 4.21	Nilai Kinerja Pelanggan SDIT Al Furqan Ambal.....	92
Tabel 4.22	Ringkasan Perolehan Skor Evaluasi Diri Sekolah	97
Tabel 4.23	Hasil Pengukuran Terhadap Layanan Purna Jual	98

Tabel 4.24 Hasil Skor Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal	99
Tabel 4.25 Evaluasi Diri Sekolah (EDS) SDIT Al Furqan Ambal Tahun 2020/2021	100
Tabel 4.26 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Tingkat Kepuasan Kerja	106
Tabel 4.27 Tanggapan Responden terhadap Kesibukan dari Kegiatan Sepanjang Hari	108
Tabel 4.28 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Bekerja Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan	109
Tabel 4.29 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Melakukan Sesuatu yang Baru (Inovasi) dari Waktu ke Waktu	110
Tabel 4.30 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting dalam Kelompok Kerja	110
Tabel 4.31 Tanggapan Responden terhadap Cara Pimpinan Menangani Setiap Masalah di Sekolah	111
Tabel 4.32 Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Pimpinan dalam Membuat Keputusan	112
Tabel 4.33 Tanggapan Responden terhadap Pekerjaan Saat Ini Sesuai dengan Hati Nurani	112
Tabel 4.34 Tanggapan Responden terhadap Pekerjaan Saat Ini Dapat Memberikan Jaminan Hidup	113
Tabel 4.35 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk Membantu Menyelesaikan Tugas Rekan Kerja	114
Tabel 4.36 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk Memberitahu Rekan Kerja Apa yang Seharusnya Dilakukan	114
Tabel 4.37 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk Melakukan Pekerjaan dengan Menggunakan Kemampuan Sendiri	115
Tabel 4.38 Tanggapan Responden terhadap Penerapan Kebijakan Organisasi dalam Kegiatan Sehari-hari	116
Tabel 4.39 Tanggapan Responden terhadap Imbalan yang Diterima Dikaitkan dengan Beban Kerja yang Dilakukan	116
Tabel 4.40 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Meningkatkan Keterampilan/Skill pada Pekerjaan	117
Tabel 4.41 Tanggapan Responden terhadap Kebebasan Menggunakan Penilaian/Saran kepada Organisasi (Sekolah)	118
Tabel 4.42 Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Mencoba Menggunakan Metode/Cara Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan	118
Tabel 4.43 Tanggapan Responden terhadap Kondisi Kerja (Kenyamanan dan Fasilitas Kerja)	119
Tabel 4.44 Tanggapan Responden terhadap Keharmonisan Sesama Rekan Kerja	119
Tabel 4.45 Tanggapan Responden terhadap Penghargaan /Reward Diterima Jika Menyelesaikan Pekerjaan dengan Baik.....	120
Tabel 4.46 Tanggapan Responden terhadap Perasaan Puas dalam Menyelesaikan Pekerjaan	120

Tabel 4.47	Tanggapan Responden terhadap Tingkat Ketersediaan Informasi yang Dibutuhkan	121
Tabel 4.48	Tanggapan Responden terhadap Tingkat Keakuratan Informasi yang Tersedia.....	122
Tabel 4.49	Tanggapan Responden terhadap Waktu yang Diperlukan untuk Mendapat Informasi	122
Tabel 4.50	Tanggapan Responden terhadap Waktu yang Diperlukan untuk Mendapat Keakuratan Informasi yang Dibutuhkan.....	123
Tabel 4.51	Tanggapan Responden terhadap Tingkat Ketersediaan Informasi yang Dibutuhkan	124
Tabel 4.52	Nilai Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan SDIT Al Furqan Ambal	125
Tabel 4.53	Nilai Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan.....	127
Tabel 4.54	Uji Validitas	128
Tabel 4.55	Uji Reliabilitas	129
Tabel 4.56	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	129
Tabel 4.57	Uji Multikolinieritas	131
Tabel 4.58	Uji Autokorelasi	131
Tabel 4.59	Uji Koefisien Determinasi	133
Tabel 4.60	Uji F Statistik	134
Tabel 4.61	Uji T Statistik.....	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	39
Gambar 4.1 Grafik Skor Kinerja SDIT Al Furqan Ambal dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	126
Gambar 4.2 Uji Normalitas	130
Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas	132

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	SK Pembimbing Tesis.....	157
Lampiran 2	Surat Izin Penelitian	158
Lampiran 3	Surat Keterangan telah Penelitian	159
Lampiran 4	Struktur Organisasi SDIT Al Furqan Ambal	160
Lampiran 5	Kuesioner	161
Lampiran 6	Tanggapan Responden	171
Lampiran 7	Tabel DW	181
Lampiran 8	Tabel F	183
Lampiran 9	Tabel T	186
Lampiran 10	Hasil Perhitungan Frekuensi Responden	188
Lampiran 11	Dokumentasi	208
Lampiran 12	Riwayat Hidup	209

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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.

Berdasarkan data dari Bank Dunia (World Bank) pada tahun 2018, kualitas pendidikan Indonesia masih rendah, meski perluasan akses pendidikan untuk masyarakat sudah meningkat cukup signifikan. Dalam laporan berjudul “*The Promise of Education in Indonesia*”, Bank Dunia menyebut Indonesia telah meraih kemajuan penting dalam meningkatkan akses pendidikan, khususnya bagi anak-anak kurang beruntung. Tetapi untuk kualitas pendidikan Indonesia, masih menjadi masalah. Indonesia berada di bawah Negara tetangga merujuk pada survey kemampuan belajar yang dirilis oleh *Programme for International Student Assessment (PISA)*, Pada Desember 2019 di Paris, Indonesia menempati peringkat ke 72 dari 77 negara.¹

Selama ini berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, antara lain penyempurnaan kurikulum, pengadaan bahan ajar, peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, peningkatan manajemen pendidikan, serta pengadaan fasilitas pendidikan. Upaya peningkatan manajemen pendidikan melalui pendekatan pemberdayaan sekolah dalam rangka mengelola institusi pendidikan telah dilakukan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia baik sebelum otonomi daerah maupun sesudah otonomi daerah. Pada era otonomi daerah,

¹<https://amp.dw.com/id/hari-pendidikan-internasional-indonesia-masih-perlu-tingkatkan-kualitas-pendidikan/a-52133534/>. Diakses 09-11-2020, Pukul 16.00 WIB.

muncul program pemberdayaan sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).²

Hal ini diatur juga pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51, yang menyebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.³ Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu bentuk desentralisasi pengelolaan pendidikan yang dipilih dengan tujuan untuk memandirikan sekolah dan secara luas dapat meningkatkan mutu pendidikan nasional. Kebijakan ini diimplementasikan dengan menerapkan pembelajaran yang menyenangkan, manajemen yang transparan, dan melibatkan peran serta masyarakat. Dengan demikian, dalam konteks perencanaan serta pengembangan sekolah, titik sentral berada di sekolah itu sendiri dan semaksimal mungkin mengembangkan *networking horizontal* dengan *stakeholder* dan *school community* yang peduli terhadap pengembangan sekolahnya.⁴

Sekolah yang menerapkan MBS mempunyai kewenangan untuk melakukan kreasi, inovasi dan improvisasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah sistem manajemen sekolah. Secara langsung manajemen sekolah mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai sarana belajar, jadwal mengajar, dan proses belajar mengajar.⁵ Oleh karena itulah upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan penataan

²Suyatno, dkk. "Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah": dalam *Educational Management*, Volume 6 Nomor 1, 2017, hlm. 55. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman/>. Diakses 09-11-2020, Pukul 21.00 WIB.

³Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 51, Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

⁴Hasan Baharun dan Zamroni. *Manajemen Mutu Pendidikan Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard*. (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2016), hlm. 134.

⁵Ibtisam Abu Duhou. *School Based Management*. (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002). hlm. 18.

manajemen sekolah, di samping peningkatan kompetensi guru, dan pengembangan sumber belajar.⁶

Optimalnya pengelolaan pendidikan di satu sekolah, maka diperlukan manajemen pengelolaan yang unik yang disesuaikan dengan konteks lokal tersebut. Bagaimana setiap sekolah dikelola, selayaknya disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah, kondisi dan kebutuhan peserta didik, daya dukung lingkungan serta berbagai faktor lokal yang mewarnai.⁷ Salah satu caranya adalah dengan mengembangkan inovasi-inovasi.

Salah satu pola inovasi yang dapat diikuti oleh pola manajemen inovasi yang dikembangkan dari *reinventing management* di Amerika Serikat, ada 6 prinsip dasar inovasi yang dikontekskan dengan inovasi pendidikan, yaitu:

1. Pelayanan yang ramah kepada *costumer*; untuk membuat masyarakat pemakai pendidikan merasa puas dengan produk yang dihasilkan oleh sekolah, diupayakan pelayanan terstruktur dalam satu sistem tidak dalam pelayanan yang menyebar. Dalam hal ini untuk mengetahui bagaimana upaya peningkatan pelayanan *customer*, maka perlu melakukan:
 - a. Identifikasi pelanggan sekolah.
 - b. Penentuan kebutuhan pelanggan (masyarakat).
 - c. Penggunaan alat riset untuk mengetahui kebutuhan.
 - d. Penentuan jenis peraturan yang penting.
 - e. Melihat ke atas dan ke bawah untuk menemukan yang terbaik untuk peningkatan selanjutnya.
2. Melakukan kemitraan dengan swasta/masyarakat. Menggunakan hasil-hasil yang terukur; mengukur anggaran berdasarkan hasil keluaran yang tidak berdasarkan atas cara untuk membelanjakan anggaran.

⁶Suyatno, dkk. "Implementasi....." hlm. 56.

⁷Dirjo Ardiansyah, dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) SMA*. (Direktorat Pembinaan SMA: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2018), hlm 2.

3. Pemberdayaan dan partisipasi masyarakat; sekolah harus saling sinergi dengan masyarakat sekaligus memberdayakan dalam keterlibatan kegiatan sekolah terutama dalam pemecahan problem pendidikan.
4. Perencanaan strategis: pernyataan visi dan misi sekolah harus jelas dan terukur.
5. Mengatur jalur birokrasi melalui perampingan proses anggaran, desentralisasi pendidikan, reorientasi fungsi audit, memberdayakan kemampuan personil sekolah.
6. Mengutamakan kepentingan dan masyarakat.⁸

Terkait dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pemerintah telah melakukan berbagai kebijakan terutama dalam hal supervisi dan pengawasan. Pelaksanaan otonomi pendidikan menuntut perubahan dalam sistem supervisi yang bukan saja mengemban fungsi pengawasan tetapi juga fungsi pembinaan terhadap penyelenggara pendidikan. pengawasan dan pembinaan pendidikan baik di tingkat lembaga pendidikan maupun birokrasi pengelolaan. Pengawasan dan pembinaan sebagian dari manajemen harus dapat berjalan seimbang dengan fungsi manajemen lainnya agar dapat dicapai peningkatan kinerja penyelenggara pendidikan secara optimal. Pelaksanaan otonomi daerah mempunyai implikasi terhadap tuntutan pelaksanaan proses evaluasi yang lebih profesional, obyektif, jujur, dan transparan sebagai rangkaian dari pengawasan dan pembinaan sekolah dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan.

Proses evaluasi terhadap seluruh aspek pendidikan harus diarahkan pada upaya untuk menjamin terselenggaranya layanan pendidikan yang berkualitas (*Quality Assurance*) dan memberdayakan mereka yang dievaluasi sehingga menghasilkan lulusan pendidikan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Artinya pihak yang dievaluasi, apakah itu administrasi pendidikan, kepala sekolah, guru, atau siswa akan merasakan bahwa kegiatan evaluasi membantu untuk mengenal berbagai kelebihan dan kekurangannya, serta memberikan arah yang jelas dilakukan untuk mencapai kualitas yang lebih baik. Oleh

⁸*Ibid.*,

karena itu evaluasi harus dilakukan secara berkesinambungan, komprehensif, dan transparan serta, motivasi peserta didik dan pengelola pendidikan untuk terus menerus berupaya meningkatkan mutu kegiatan pembelajaran dan pendidikan. Adanya pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat mendeteksi terjadinya suatu penyimpangan sehingga dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang melenceng sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.⁹

Sehubungan dengan prinsip evaluasi di atas untuk menjaga komparabilitas dan pengakuan kualitas input, proses, dan hasil dari setiap lembaga pendidikan perlu dilakukan penilaian kinerja sekolah. Proses penilaian kinerja sekolah dilakukan secara berkala dan terbuka dengan tujuan membantu dan memberdayakan sekolah agar mampu mengembangkan sumber dayanya dalam mencapai tujuan pendidikan. Kinerja sekolah harus diukur agar dapat dilakukan tindakan-tindakan penyempurnaan. Tindakan penyempurnaan yang dimaksud antara lain memperbaiki kinerja yang masih lemah, meningkatkan hubungan yang lebih baik antar staf dan manajemen, meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan *customer* sekolah.

Suatu sistem pengukuran kinerja dikatakan efektif jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.

⁹Rusydi Ananda dan Tien Rafida. *Pengantar Kewirausahaan: Rekayasa Akademik Melahirkan Entrepreneurship*. (Medan: Perdana Publishing, 2016), hlm. 117.

4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.¹⁰

Hambatan utama dalam pengembangan pendidikan bukan semata-mata pada aspek keuangan, tapi bertumpu pada aspek manajemen. Oleh karena itu, dalam memperbaiki mutu pendidikan harus dimulai dari perbaikan manajemen pendidikan. Adanya berbagai hambatan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah hendaknya menjadi perhatian agar ke depan kualitas manajemen sekolah dapat ditingkatkan. Masih banyak sekolah yang belum memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah.

Hal ini dikarenakan adanya potensi sekolah yang tidak merata sehingga mutu pendidikan yang dihasilkan menjadi bervariasi. Dalam konteks ini perlu diingat bahwa proses pelaksanaan manajemen pendidikan tidak terlepas dari penilaian kinerja sekolah sebagai institusi pendidikan. Kinerja yang selalu siap menghadapi pembaharuan kebijakan pendidikan kinerja yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan, kinerja yang selalu mengutamakan keterbukaan, kinerja yang selalu memberikan kesempatan untuk maju kepada stafnya, kinerja yang semacam inilah yang akan tetap dapat menjawab tantangan zaman.¹¹

Balanced scorecard merupakan sistem perencanaan manajemen dan penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Nonton. *Balanced Scorecard* dipublikasikan pada tahun 1992 dalam Jurnal Harvard Review yang berjudul *Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai kinerja entitas dari aspek keuangan saja, namun dengan menerjemahkan visi dan strategi entitas ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan konsep pengukuran kinerja yang

¹⁰Dadang Dally. *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010). hlm. 45.

¹¹Suyatno, dkk. "Implementasi *Balanced*.....hlm. 57.

komprehensif, *Balanced Scorecard* kini diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan kultur organisasi termasuk pada implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.¹²

Pendekatan *Balanced Scorecard* sangat baik untuk diterapkan dalam MBS. Pengukuran terhadap hasil kinerja sekolah saat ini secara umum hanya mengacu pada delapan (8) Standar Nasional Pendidikan (SNP), banyaknya siswa yang masuk pada sekolah tersebut, pengelolaan keuangan, dan keterserapan lulusannya di dunia kerja. Pengukuran dari aspek kepuasan tenaga pendidik (guru), tenaga kependidikan (pegawai/karyawan) dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, pengukuran dari aspek kepuasan siswa, orang tua siswa, masyarakat sebagai pelanggan pendidikan terhadap kinerja sekolah, dan pengukuran aspek lainnya belum pernah dilakukan. Dengan kata lain, sekolah belum menetapkan standar hasil yang baku berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), sehingga sekolah tidak dapat mengetahui kinerja yang optimal.

Penggunaan *Balanced Scorecard* dapat membantu menterjemahkan visi, misi, dan strategi sekolah ke dalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi memungkinkan pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan capaian sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan mengacu pada tujuan, visi dan misi yang telah dicanangkan. Pendekatan *Balanced Scorecard* dapat memperhitungkan entitas sebagai

¹²*Ibid.*, hlm. 58.

fungsi yang menyeluruh dengan mengaitkan visi, misi, strategi lembaga, dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan progresif.¹³

SDIT Al Furqan Ambal Kebumen sebagai organisasi, memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai. Pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pengelolaan terhadap seluruh sumber daya dan *stakeholder* SDIT Al Furqan Ambal. Tentunya diperlukan penilaian kinerja sekolah agar kualitas pendidikan dan pengelolaan institusi pendidikan terus meningkat dan memberikan kepuasan kepada seluruh *stakeholdernya*.

Pengukuran kinerja yang selama ini telah dilakukan di SDIT Al Furqan Ambal, baik berupa Evaluasi Diri Sekolah, Akreditasi dan lainnya masih bersifat parsial dan belum komprehensif sehingga belum mencerminkan pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk dapat meningkatkan kinerja SDIT Al Furqan Ambal diperlukan penilaian kinerja secara menyeluruh yang dapat mengarahkan seluruh aktivitas yang dilakukan agar sesuai dengan visi, misi dan strategi yang ditetapkan. Dengan menggunakan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* akan diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini dibatasi pada pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Seberapa besar kinerja SDIT Al Furqan Ambal jika diukur dari aspek keuangan?
2. Seberapa besar kinerja SDIT Al Furqan Ambal jika diukur dari aspek pelanggan?
3. Seberapa besar kinerja SDIT Al Furqan Ambal jika diukur dari aspek bisnis internal?
4. Seberapa besar kinerja SDIT Al Furqan Ambal jika diukur dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan?

¹³Joko Pramono. “*Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Blanced Scorecard di SMK Negeri 6 Surakarta*”. (Tesis,Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret, 2014), hlm.10.

5. Seberapa besar efektivitas kinerja SDIT Al Furqan Ambal perspektif BSC pada layanan *tangible* dan layanan *reliable* terhadap mutu pembelajaran siswa?

C. Tujuan Penulisan

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini sangat diharapkan dapat menemukan jawaban dari rumusan masalah tersebut yaitu:

1. Untuk mengetahui seberapa besar kinerja SDIT Al Furqan Ambal jika diukur dari aspek keuangan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar kinerja SDIT Al Furqan Ambal jika diukur dari aspek pelanggan.
3. Untuk mengetahui seberapa besar kinerja SDIT Al Furqan Ambal jika diukur dari aspek bisnis internal.
4. Untuk mengetahui seberapa besar kinerja SDIT Al Furqan Ambal jika diukur dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Untuk mengetahui seberapa besar efektivitas kinerja SDIT Al Furqan Ambal perspektif BSC pada layanan *tangible* dan layanan *reliable* terhadap mutu pembelajaran siswa.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak antara lain:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini secara akademis diharapkan dapat menambah khasanah penelitian yang sudah ada sebelumnya khususnya terkait dengan pengukuran kinerja MBS dengan perspektif BSC.
 - b. Diharapkan pula penelitian ini dapat menjadi referensi bagi berbagai pihak yang akan melakukan penelitian sejenis dan menjadi referensi pengembangan ilmu pengetahuan terkait dengan pengukuran kinerja BSC dalam dunia pendidikan, khususnya SD.

2. Manfaat Praktis

- a. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kualitas institusi, guru, dan akademisi lainnya.
- b. Dapat memberikan gambaran kepada pihak sekolah sebagai dasar dalam menetapkan strategi peningkatan kinerja.
- c. Diharapkan mampu membantu Dinas Kependidikan Kota Kebumen khususnya bagian pembinaan SD untuk mengetahui tingkat kinerja MBS di Kota Kebumen yang ditinjau dari empat aspek dalam BSC.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

a. Konsep MBS

Kehadiran konsep MBS dalam wacana pengelolaan pendidikan di Indonesia, diinspirasi oleh beberapa konsep pengelolaan sekolah, seperti “*self managings school*” atau “*school based management*”, “*self governing school*”, “*Local management of schools*”, “*school basedbadgeting*”, atau “*guarant maintained schools*”. Konsep-konsep di atas menjelaskan bahwa sekolah ditargetkan untuk melakukan proses pengambilan keputusan (*school based decision making*) yang berarah pada sistem pengelolaan, kepemimpinan, dan “peningkatan mutu” (*administrating for excellence*) dan “*effective schools*”. Gerakan ini juga dimaksudkan untuk memobilisasi keterlibatan emosional, tanggung jawab, dan rasa memiliki dari warga sekolah dan masyarakat.¹

Hal terakhir ini sangat lekat dengan konsep “*community based education*” yang didasarkan pada paradigma bahwa pendidikan seharusnya tidak terlepas dari realitas dan aspirasi masyarakat di mana satuan pendidikan berada, baik berkaitan dengan isi dan tujuan pendidikan, perolehan sumber daya, pengelolaan, maupun akuntabilitasnya. *The reason for ‘doing’ performance management is that it is an external requirement they have been told to do, but this can easily result in a narrow and sometimes negative view about its purpose and usefulness. Ask instead, perharps, what words you would use to describe performance management, and discuss it with your*

¹Risnawati. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), hlm. 154.

*colleagues to determine the commonalities and differences that exist.*² Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan strategi untuk mencapai sekolah efektif. MBS adalah gagasan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar. Selain itu manajemen berbasis sekolah dimaksudkan dengan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif secara langsung oleh warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, staf administrasi, orangtua siswa, dan masyarakat).³

*These different pressure hare resulted in the concept of the 'quality of education' coming to the fore as learners, parents and communities, educators, leaders, and nations acknowledge that what is learned (and how learning accurs) is as important as access to education.*⁴ MBS sebagai model manajemen pendidikan yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas* (keluwesan) kepada sekolah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung *stakeholder* (guru, siswa, orangtua, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, alumni, anggota seprofesi, dan pemerintah) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁵

Otonomi ialah kewenangan dankemandirian dalam mengatur diri sendiri secara merdeka (tidak tergantung pihak lain). Fleksibilitas ialah

²Vic Zbar, Graham Marshall, and Paul Power. *Better Schools, Better Teacher, Better Result: A Handbook for Improved Performance Management in Your School*. (Australia:ACER Press, 2007). hlm. 2.

³Suparlan. *Manajemen Berbasis Sekolah: dari Teori sampai dengan Praktik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2015). hlm. 49.

⁴Kenneth N. Ross and Ilona Jurgens Genevois. *Cross National Studies of the Quality of Education: Planning their Design and Managing their Impact*. (Paris; UBR, 2006). hlm. 41.

⁵Mujiburrahman, dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah Berorientasi Pelayanan Publik: Teori dan Implementasinya*. (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2018).hlm. 3.

keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Partisipasi ialah keterlibatan langsung dan aktif *stakeholders* dalam manajemen pendidikan baik dalam arti luas maupun dalam arti sempit dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) dengan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) hakekatnya tidak berbeda. MPMBS terfokus pada peningkatan mutu, sedangkan MBS pada efektivitas pengelolaan sekolah.⁶

b. Implementasi MBS

Implementasi MBS di sekolah memungkinkan sekolah mengolaborasi dan menyinergikan seluruh komponen yang ada di sekolah untuk pencapaian tujuan sekolah. Beberapa komponen yang dapat mendorong penguatan implementasi MBS di sekolah antara lain:

- 1) Peran kunci dari kepala sekolah dan penting untuk memastikan bahwa kepala sekolah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang baik untuk posisinya.
- 2) Tuntutan atas kepala sekolah dan guru untuk memiliki pengetahuan, *skill* dan sikap dengan pengadaan program *training* dan *upgrading*.
- 3) Penyebaran kewenangan di sekolah dengan melibatkan partisipasi seluruh *stakeholder* sekolah dalam pembuatan kebijakan sekolah dan implementasinya.
- 4) Melakukan deseminasi informasi kepada seluruh *stakeholder* sehingga mereka dapat membuat keputusan berdasarkan informasi tersebut.⁷

⁶*Ibid.*,

⁷Suparlan. *Manajemen Berbasis Sekolah: dari Teori*hlm.52

Implementasi MBS yang baik akan memberikan keuntungan sebagai berikut:

- 1) Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua, dan guru.
- 2) Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumberdaya lokal.
- 3) Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, tingkat putus sekolah, moral guru, hasil belajar, tingkat pengulangan, dan iklim sekolah.
- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, perubahan perencanaan.⁸

Adapun ukuran keberhasilan dari implementasi MBS dapat dinilai dari kriteria, sebagai berikut:

- 1) Jumlah siswa yang mendapat pelayanan pendidikan semakin meningkat.
- 2) Kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik. Layanan yang berkualitas menyebabkan prestasi siswa juga meningkat dan secara bersama kualitas pendidikan juga meningkat.
- 3) Tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas sekolah meningkat. Jumlah calon siswa yang mendaftar meningkat dan tingkat tinggal kelas menurun karena siswa bersemangat untuk datang ke sekolah.
- 4) Karena program sekolah direncanakan bersama-sama dengan masyarakat maka relevansi penyelenggaraan, baik kurikulum ataupun sarana prasarana disesuaikan dengan situasi dan tujuan.
- 5) Terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara merata, tetapi berdasarkan kemampuan ekonomi masing-masing keluarga.
- 6) Semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dalam pengambilan keputusan baik keputusan instruksional maupun organisasi.

⁸*Ibid.*, hlm. 59.

- 7) Semakin baiknya iklim dan budaya kerja di sekolah yang akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan selanjutnya.⁹

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai; sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja.¹⁰ Pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) kearah yang lebih baik.¹¹ Adapun definisi kinerja menurut para ahli sebagai berikut;

- 1) Tika mengemukakan bahwa, kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.
- 2) Mangkunegara berpendapat, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.
- 3) Mahsun mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut

⁹Sudadio. Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah di Provinsi Banten melalui Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan Volume1 Nomor 2*, 2012. hlm 163.

¹⁰<https://kbbi.web.id/kinerja.html>. Diakses 29 Desember 2020. Pukul 16.35 WIB.

¹¹Vincent Gaspersz. *Balanced Scorecard dengan Six Sigma*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002). hlm. 68.

prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.¹²

Definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

b. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

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.

Tujuan dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui tingkat ketercapaian organisasi.

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai dengan arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

¹²Herma. *Analisis Kinerja School Based Management dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMAN 1 Bengkulu Selatan*. (Tesis, Jakarta: Universitas Indonesia, 2011). hlm 17.

- 2) Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai.

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil terbaik.

- 3) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya.

Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Kinerja antar waktu harus meningkat dan lebih baik.

- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman.

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi, atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan keterampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

- 5) Memotivasi pegawai.

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

- 6) Menciptakan akuntabilitas publik.

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal.¹³

¹³*Ibid.*, hlm. 19.

Adapun pengukuran kinerja memberikan manfaat untuk:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai persoalan pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsumen untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi imbalan atas perilaku yang diharapkan tersebut.¹⁴

c. Parameter Pengukuran Kinerja Sekolah

Merujuk kepada konsep organisasi, sekolah dapat disebut sebagai organisasi. Oleh karena itu pengertian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan pengertian kinerja sekolah. Berdasarkan hal tersebut kinerja sekolah dapat didefinisikan sebagai kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah. Rogers menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multi dimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan/*skill*, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

¹⁴Dadang Dally. *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010). hlm. 58.

- 2) Faktor kepemimpinan yang meliputi, kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor sistem yang meliputi, sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
- 4) Faktor kontekstual/situasional yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.¹⁵

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah.

Memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah dalam penelitian ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan standar pendidikan nasional tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.¹⁶

Berdasarkan tujuan penyelenggaraan sekolah dan standar kompetensi siswa yang diharapkan setelah mengikuti pendidikan maka penyusunan indikator kinerja sekolah dapat dilihat dari komponen-

¹⁵Joko Pramono. “*Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Blanced Scorecard di SMK Negeri 6 Surakarta*”. (Tesis, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret, 2014), hlm. 25.

¹⁶PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional.

komponen: kurikulum, peserta didik, ketenagaan guru, sarana dan prasarana, organisasi dan manajemen sekolah, pembiayaan, peran serta masyarakat. Indikator kinerja yang berhubungan dengan kurikulum dapat dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Indikator Kinerja Sekolah¹⁷

No	Komponen	Indikator Kinerja
1	Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketersediaan kurikulum nasional b. Ketersediaan kurikulum lokal c. Jumlah jam belajar efektif tiap semester d. Pembagian tugas mengajar e. Pelaksanaan penilaian f. Program bimbingan belajar dan karir g. Daya serap kurikulum nasional h. Daya serap kurikulum lokal
2	Peserta Didik	<ul style="list-style-type: none"> a. Daya tampung sekolah b. Jumlah siswa tiap kelas c. Jumlah pendaftar siswa baru tiap tahun d. Persyaratan penerimaan siswa baru e. Tingkat absensi siswa f. Tingkat putus sekolah g. Tingkat mengulang siswa h. Tingkat kelangsungan belajar siswa i. Pakaian seragam siswa j. Kegiatan ekstrakurikuler
3	Ketenagaan/Guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah guru bidang studi b. Jumlah guru yang berkualifikasi c. Rasio guru dengan siswa d. Jumlah jam mengajar tiap minggu e. Tingkat pendidikan guru f. Jumlah guru pembimbing g. Jumlah tenaga pustakawan h. Jumlah tenaga laboran i. Jumlah karyawan administratif j. Jumlah guru dan karyawan honorer k. Kesepakatan kerja/peraturan kerja l. Pengembangan guru dan karyawan m. Kepatuhan terhadap kode etik profesi
4	Sarana dan Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> a. Luas tanah sekolah

¹⁷Joko Pramono. "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen hlm. 43.

		<ul style="list-style-type: none"> b. Luas bangunan sekolah c. Macam dan jumlah ruang sekolah, ruang kelas, ruang laboratorium, ruang perpustakaan, ruang kantor dan lainnya d. Macam dan jumlah perabot sekolah e. Macam, jenis dan jumlah peralatan sekolah f. Infrastruktur sekolah g. Macam dan jumlah sarana olah raga
5	Organisasi dan Manajemen Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> a. Struktur organisasi sekolah b. Personalia dalam struktur organisasi sekolah c. Uraian tugas dalam struktur organisasi sekolah d. Mekanisme kinerja dari struktur organisasi sekolah e. Pemahaman misi, visi sekolah oleh guru f. Tingkat kehadiran guru g. Tingkat kehadiran tenaga pendidik lainnya h. Tingkat kehadiran karyawan i. Tingkat kehadiran siswa j. Tertib administrasi
6	Pembiayaan Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> a. Sumber dana dari pemerintah b. Sumber dana dari orang tua murid c. Sumber dana dari masyarakat d. Ketersediaan dana e. Komponen-komponen yang dibiayai f. Anggaran sekolah g. Laporan realisasi anggaran h. Pemeriksaan laporan keuangan sekolah
7	Peranserta Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> a. Dukungan dari BP3/Komite Sekolah atau Dewan Sekolah b. Keterlibatan orang tua dalam pengambilan kebijakan sekolah c. Keterlibatan masyarakat dalam pengambilan kebijakan sekolah d. Keterlibatan dunia usaha dalam pengembangan sekolah

Sekolah sebagai bagian dari institusi sektor publik dituntut untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan dengan transparan sebagai bentuk akuntabilitas terhadap *stakeholders* pendidikan. Di sisi lain

sekolah harus menyadari dan lebih memperhatikan pentingnya pengukuran kinerja, sebagai sarana untuk memantau tingkat perkembangan dan pencapaian tujuan organisasi utamanya terkait dengan pemberian pelayanan kepada *stakeholdersnya*. Pengukuran kinerja sekolah yang baik haruslah bersifat komprehensif, termasuk pengukuran-pengukuran penting dari seluruh bidang operasional yang ada dalam sekolah.

3. *Balanced Scorecard* (BSC)

a. Konsep BSC

Konsep *balanced scorecard* pertama kali dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari Harvard Business School dan David P. Norton dari kantor akuntansi publik KPMG. Kedua orang tersebut adalah dari U.S.A. pada Tahun 1990. Pada tahap eksperimen awal, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif.¹⁸

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.¹⁹ Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerjanya mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memutuskan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.

Selama lebih dari 16 tahun perkembangannya, *balanced scorecard* telah mengalami tiga fase evolusi. Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan

¹⁸Herma. *Analisis kinerja Shool Based Management* hlm 24.

¹⁹Irham Fahmi. *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. (Bandung: Alfabeta, 2017). hlm. 225.

pengimplementasian konsep tersebut, yaitu sebagai berikut: *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif Tahun 1990-1992, *Balanced scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik Tahun 1993-2005, *Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel Tahun 2006.²⁰

The concept of balanced is central to this system, specially relating to three area:

- 1) *Balanced between, financial and non financial indicators of success.*
- 2) *Balanced between internal and external constituents of the organization.*
- 3) *Balanced between lag and lead indicators of performance.*²¹

Konsep *balanced scorecard* ini menawarkan sebuah sistem evaluasi kinerja yang:

- 1) Seimbang (*balanced*)

Mengukur dari empat perspektif yang berbeda. Tidak sekedar mengukur kinerja finansial (pendapatan, biaya, profit), tapi juga mengikutsertakan perspektif nonfinansial (pembelajaran, operasi bisnis, dan pelanggan) yang penting dalam mendukung kinerja finansial tersebut.

- 2) Terintegrasi

Merupakan evaluasi kinerja yang berbasis strategi, dirancang untuk mengelola dan membantu seberapa jauh strategi organisasi diterapkan dan sebaik apa hasil-hasil yang telah dan sedang dicapai.

²⁰Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014). hlm. 12.

²¹Paul R. Vien. *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. (New York: John Wiley & Sons. Inc, 2002). hlm 144.

- 3) Memiliki indikator kinerja yang mengukur kinerja masa lalu (*lagging*) dan indikator kinerja yang memprediksi kinerja masa depan (*leading*).
- 4) Selaras (*aligned*)
Diturunkan secara runtut dan sistematis dari tingkat korporasi hingga ketinggian departemen, bahkan karyawan.²²

b. Keunggulan BSC

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka BSC memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

1) Komprehensif

BSC menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek pelanggan, inovasi, dan *market development* merupakan fokus pengukuran yang integral. Keempat perspektif dalam BSC menyediakan keseimbangan antara eksternal seperti laba pada ukuran noninternal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut mendorong manajer untuk mencapai tujuan tanpa membuat *trade off* di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif. BSC mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

2) Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek pelanggan inovasi dan pengembangan, pembelajaran memberikan pedoman terhadap pelanggan yang selalu berubah prefensinya.

²²Herma. *Analisis kinerja School Based Management* hlm 25.

3) Fokus pada Tujuan Perusahaan

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif yaitu:

a) Perspektif Keuangan

Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personal.

b) Perspektif Pelanggan

Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.

c) Prospektif Proses Bisnis Internal

Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.²³

c. BSC pada Organisasi Sekolah

Pada awalnya BSC dimunculkan sebagai terobosan pengukuran kinerja pada sektor privat. BSC tidak hanya baik dalam monitoring dan evaluasi kinerja institusi pendidikan tetapi juga sangat baik untuk mencapai peningkatan kinerja terbaik. Implementasi BSC di institusi pendidikan dapat memberikan internal *stakeholders* seperti staf guru dan pekerja kebanggaan dengan apa yang dikerjakan. Memaparkan bahwa penerapan BSC pada organisasi publik memerlukan beberapa penyesuaian atau modifikasi dengan beberapa alasan sebagai berikut:

- 1) Faktor utama sektor publik (termasuk sekolah) adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest grup*),

²³Joko Pramono. "Analisis Pengukuran Kinerjahlm.62.

sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.

- 2) Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi publik (sekolah) tersebut.
- 3) Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan *stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi publik/sekolah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi *stakeholders*, pemeliharaan sumber daya, tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.²⁴

Adapun dalam organisasi sekolah perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1) Perspektif Pelanggan Sekolah dalam BSC

Kajian tentang pelanggan dalam konsep BSC pada umumnya yang berlaku pada dunia bisnis adalah para pihak yang menikmati produk/jasa yang diberikan. Dalam konteks institusi pendidikan atau sekolah, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan pendidikan. Secara rinci pelanggan pendidikan terdiri dari dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

- a) Pelanggan internal (kepala sekolah, guru, dan karyawan sekolah) berkembang secara baik dalam aspek fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial yang memadai sesuai dengan kinerja masing-masing. Sedangkan secara psikis pelanggan internal memiliki

²⁴*Ibid.*, hlm 64.

kesempatan yang luas untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi, bakat dan kreatifitasnya.

b) Pelanggan Eksternal

(1) Eksternal primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecah masalah, dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga negara yang bertanggung jawab.

(2) Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintah, dan perusahaan/dunia usaha dan industri): para lulusan sekolah dapat memenuhi harapan orang tua, para pemimpin pemerintah, dan perusahaan/dunia usaha dan industri dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.

(3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat, dan keadilan sosial.²⁵

Ada dua pengukuran pada perspektif pelanggan di sekolah. Kelompok pertama adalah ukuran seberapa jauh para siswa merasa puas atas layanan sekolah sehingga mendistribusikan perasan puasnya kepada calon siswa lainnya sehingga tiap tahun peminat sekolah tersebut semakin bertambah. Kelompok kedua adalah nilai (*value*) yaitu *service atribut*, dan *relationship*.

Tinjauan untuk mengukur seberapa jauh kegunaan SDIT Al Furqan Ambal bagi pelanggan antara lain berupa jumlah siswa yang mendaftar ke SDIT Al Furqan Ambal. *Quality* (mutu) sekolah dapat diekspresikan dalam beberapa ukuran diantaranya: peringkat

²⁵*Ibid.*, hlm. 70

akreditasi sekolah, serta prestasi akademik/non akademik lainnya yang diperoleh SDIT Al Furqan Ambal. Aspek harga (*price*) adalah harga yang ditawarkan SDIT Al Furqan Ambal, seperti uang sekolah, uang sumbangan, atau pula dikatakan jumlah biaya sekolah per tahun rata-rata untuk tiap siswa. Aspek waktu (*time*) adalah waktu yang digunakan siswa untuk menyelesaikan studi dari masing-masing tingkat kelas.

Image (kesan dan reputasi) SDIT Al Furqan Ambal dapat diukur dari tingkat popularitas nama sekolah, jumlah pendaftar secara keseluruhan, dan rasio antara jumlah yang diterima dengan jumlah calon siswa yang mendaftar di SDIT Al Furqan Ambal. Selanjutnya aspek *relationship* (hubungan) dari produk, baik buruknya hubungan antara pelanggan dan sekolah yang meliputi:

- a) Kepuasan siswa SDIT Al Furqan Ambal terhadap proses pembelajaran, kelancaran administrasi, keramahan pelayanan, kejelasan dan ketaatan peraturan yang diterapkan oleh SDIT Al Furqan Ambal.
 - b) Kepuasan alumni berupa keterserapan siswa yang diterima di sekolah lanjutan unggulan.
 - c) Iklan, website atau jejaring alumni yang menggambarkan seberapa jauh SDIT Al Furqan Ambal mau mengakomodasi dan mengalokasikan sumber dana untuk meningkatkan hubungan dengan siswa, alumni, atau calon siswa selanjutnya.
- 2) Perspektif Keuangan Sekolah dalam BSC

Kinerja keuangan pada sekolah terkait dengan bagaimana sekolah meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus *stakeholder* pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif (*value for money*) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik. Hal ini selaras dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 48 bahwa pengelolaan dana

pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik, disamping itu prinsip efektivitas harus ditekankan.

Ukuran keuangan di sekolah dapat pula diukur dari tertib keuangan yang dibagi dalam kelompok besar yaitu:

- a) Laporan keuangan (pembuatan neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas)
- b) Anggaran (rencana anggaran, pengawasan anggaran, tertib anggaran, dan pelaksanaan anggaran)
- c) Audit (pelaksanaan audit keuangan)²⁶

Tahap ini SDIT Al Furqan Ambal tidak perlu lagi mengembangkan investasi untuk pengadaan sarana prasarana dan pembangunan gedung karena sarana prasarana SDIT Al Furqan Ambal sudah relatif lengkap. Pengalokasian keuangan saat ini terfokus pada pemeliharaan dan perbaikan fasilitas sekolah yang sudah ada. Tujuan utama SDIT Al Furqan Ambal saat ini adalah mengoptimalkan penyerapan dana yang ada untuk memaksimalkan jumlah siswa yang dapat ditampung serta meningkatkan prestasi siswa dalam konteks akademik maupun non akademik.

3) Perspektif Bisnis Internal dalam BSC

Perspektif bisnis internal sekolah adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal sekolah secara berkelanjutan. Dalam perspektif bisnis internal yang menjadi fokus sekolah adalah sekolah harus unggul dalam bidang apa, dan bagaimana sekolah membangun keunggulan tersebut. sesuai dengan konsep BSC terdapat tiga hal yang harus dijalankan sekolah yaitu, *innovation process, operation process, postsale process*.

Tahap proses inovasi, sekolah menyampaikan produknya berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dikemas dalam

²⁶Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

kurikulum. Dalam hal ini sekolah harus membangun keunggulan kurikulum yang diterapkan. Kurikulum yang unggul adalah kurikulum yang mampu membekali siswa memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh *stakeholder* sekolah. Dalam hal ini pemerintah menetapkan standar minimal melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sehingga kurikulum yang diwajibkan merujuk pada standar isi yang telah ditetapkan. Kurikulum yang saat ini diterapkan di SDIT Al Furqan Ambal adalah Kurikulum 2013.

Tahap proses operasi adalah suatu proses dimana sekolah menyampaikan produknya kepada siswa dalam proses pembelajaran yang baik, indikatornya adalah:

- a) Adanya efektivitas penggunaan waktu
- b) Proses pembelajaran yang berkualitas dengan melakukan inovasi menggunakan multi sumber, multi metode, dan multi media.
- c) Meningkatkan kualifikasi pendidikan guru
- d) Meningkatkan sarana prasarana sekolah
- e) Meningkatkan nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) per tahunnya.²⁷

Hal-hal tersebut diatur dalam Standar Nasional Pendidikan yang terkait dengan proses bisnis sekolah adalah Standar Proses, Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Sarana dan Pasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

Standar proses menyangkut proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberi ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat minat serta

²⁷Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

perkembangan fisik juga psikologis peserta didik. Disamping itu proses pembelajaran harus memberikan keteladanan. Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.²⁸

Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.²⁹

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolah raga, tempat beribadah, perpustakaan, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku

²⁸Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 BAB IV Pasal 19 tentang Standar Nasional Pendidikan.

²⁹Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 BAB VI Pasal 28 tentang Standar Nasional Pendidikan.

dan sumber belajar lainnya untuk menunjang proses pembelajaran.³⁰

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.³¹

Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

- a) Penilaian hasil belajar oleh pendidik
- b) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan
- c) Penilaian hasil belajar oleh pemerintah³²

Postsale process (layanan purna jual) merupakan kesempatan rekrutmen, fasilitas bagi alumni dan pembuatan jaringan alumni.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Sekolah dalam BSC

Perspektif ini menekankan pada upaya menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu organisasi sekolah harus terus melakukan inovasi, kreasi, dan pembelajaran yang terus menerus. Untuk memperoleh

³⁰Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 BAB VII Pasal 42 tentang Standar Nasional Pendidikan.

³¹Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 BAB VIII Pasal 49 tentang Standar Nasional Pendidikan.

³²Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 BAB X Pasal 63 tentang Standar Nasional Pendidikan.

prestasi yang baik, sekolah harus mengembangkan kapasitas secara berkesinambungan untuk mengantisipasi perubahan yang terus berlangsung sebagai akibat perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan kompetitor lain. Dalam kerangka BSC sekolah dihadapkan pada pertanyaan bagaimana sekolah terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi siswa sebagai pelanggan utamanya.³³

Organisasi seperti SDIT Al Furqan Ambal keberadaan sumber daya manusia merupakan komponen utama, karena prinsip penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan guru dan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan tingkat motivasi/pemberdayaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi beberapa saran strategis, yaitu: perbaikan kepuasan staff (guru dan karyawan), implementasi teknologi dalam kegiatan organisasi, dan peningkatan pengetahuan dari staff (guru dan karyawan).

Faktor lain dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah implementasi teknologi dalam organisasi. Pemanfaatan teknologi baik dalam manajemen maupun pembelajaran akan menjadikan sekolah dapat melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien. Implementasi teknologi dapat diukur dari rasio jumlah komputer yang ada dengan jumlah siswa.

Faktor penting lainnya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sistem yang berjalan di organisasi tersebut. Hal ini meliputi kompetensi guru dan karyawan, kultur organisasi, *teamwork, leadership, dan inovaton*. Kompetensi guru dan karyawan dapat diukur dari rasio tingkat pendidikan guru/karyawan, rasio guru dan murid, jumlah pelatihan guru/karyawan, kepangkatan guru/karyawan tiap tahun. Sedangkan iklim kerja dapat dilihat dari tingkat kehadiran, tingkat disiplin

³³Herma. *Analisis kinerja Shool Based Management* hlm 34.

kerja guru/karyawan, pengembangan karir dan penilaian kinerja guru/karyawan.

B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Beberapa kajian dan penelitian yang ditelusuri sebelum melakukan penulisan penelitian sangat penting untuk memberikan gambaran. Beberapa penelitian terdahulu yang berhasil ditelusuri terkait dengan analisis kinerja MBS dengan pendekatan BSC adalah sebagai berikut:

1. Tesis oleh Joko Pramono yang berjudul “*Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMK Negeri 6 Surakarta*” Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta Tahun 2014.³⁴ Penelitian ini dilakukan untuk mengukur tingkat kinerja SMK Negeri 6 Surakarta terhadap empat aspek kinerja yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja SMK Negeri Surakarta secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik. Kinerja perspektif keuangan memperoleh kinerja baik yaitu memenuhi syarat ekonomis, efektif dan efisien. Kinerja perspektif pelanggan memperoleh nilai dengan kategori baik. Kinerja perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja sangat baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard*. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah pada lokasi penelitian. Dalam penelitian ini berlokasi di SMK Negeri 6

³⁴Joko Pramono. *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMK Negeri 6 Surakarta*. (Tesis, Surakarta: Universitas Universitas Sebelas Maret, 2014).

Surakarta sedangkan yang akan dilakukan yaitu penelitian di SDIT Al Furqan Ambal.

2. Tesis oleh Rita Indriati yang berjudul “*Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur*” Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Jakarta 2011.³⁵ Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kinerja SMPN 1 Manggar dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif dengan obyek SMPN 1 Manggar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pencapaian penerapan *balanced scorecard* ditinjau dari:

- a. Perspektif keuangan sangat baik berdasarkan laporan keuangan yang memenuhi syarat ekonomis, efektif dan efisien.
- b. Perspektif pelanggan memperoleh nilai cukup baik berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan sekolah.
- c. Perspektif bisnis internal juga dinilai baik berdasarkan indikator telah tersedianya sarana prasarana yang relatif lengkap, inovasi serta layanan purna jual.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik karena loyalitas guru dan pegawai baik dan usaha peningkatan kompensasi juga selalu dilakukan guru secara individu.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard*. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah pada lokasi penelitian. Dalam penelitian ini berlokasi di SMPN 1 Manggar

³⁵Rita Indriati. *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur*. (Tesis, Jakarta: Universitas Indonesia, 2011).

Belitung sedangkan yang akan dilakukan yaitu penelitian di SDIT Al Furqan Ambal.

3. Tesis oleh Dwi Purnama yang berjudul “*Pengukuran Kinerja Sekolah menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Sekolah Menengah Kejuruan 1 Rongkop Gunung Kidul*” Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Tahun 2016.³⁶

Hasil pengukuran kinerja manajemen SMK Muhammadiyah 1 Rongkop berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* didapatkan hasil untuk masing-masing perspektif sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan memperoleh kategori sangat baik
- b. Perspektif pelanggan memperoleh kategori sangat puas
- c. Perspektif proses bisnis internal memperoleh kategori baik
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh kategori sangat baik.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard*. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah pada lokasi penelitian. Dalam penelitian ini berlokasi di SMK 1 Rongkop sedangkan yang akan dilakukan yaitu di SDIT Al Furqan Ambal.

4. Penelitian oleh Choirul Amin dkk dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Volume 15 Nomor 1* yang berjudul “*Perspektif Balanced Scorecard terhadap Kinerja Sekolah di SDIT Lentera Hati*” Tahun 2020.³⁷ Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- a. Kinerja SDIT Lentera Hati berbasis pendekatan *balanced scorecard* dari perspektif keuangan sebesar 60% dalam keadaan baik.

³⁶Dwi Purnama, *Pengukuran Kinerja Sekolah menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus pada Sekolah Menengah Kejuruan 1 Rongkop Gunung Kidul*, . (Tesis, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha, 2016).

³⁷Choirul Amin dkk, *Perspektif Balanced Scorecard terhadap Kinerja Sekolah di SDIT Lentera Hati*, . *Jurnal Manajemen Pendidikan Volume 15 Nomor 1*, 2020.

- b. Kinerja SDIT Lentera Hati berbasis pendekatan *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan sebesar 80% dalam keadaan baik.
- c. Kinerja SDIT Lentera Hati berbasis pendekatan *balanced scorecard* dari perspektif bisnis internal sebesar 82% dalam keadaan sangat baik.
- d. Kinerja SDIT Lentera Hati berbasis pendekatan *balanced scorecard* dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 80% dalam keadaan baik.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah pada lokasi penelitian. Dalam penelitian ini berlokasi di SDIT Lentera Hati sedangkan yang akan dilakukan yaitu penelitian di SDIT Al Furqan Ambal.

5. Penelitian Oleh Hasan Bahrn dan Zamroni yang dibukukan berjudul “*Manajemen Mutu Pendidikan Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard*” Diterbitkan oleh Akademia Pustaka Tulungagung Tahun 2017.³⁸

Hasil penelitan menunjukkan dengan diterapkannya *balanced scorecard* sebagai manajemen strategis di madrasah, maka seluruh aktivitas yang berlangsung di dalamnya berjalan efektif, efisien dan sesuai yang diharapkan. Efektivitas dan efisiensi tersebut merupakan bagian dari pendidikan madrasah yang bermutu, baik dari aspek *quality in fact* maupun *qualityin perception*. *Quality in fact* merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifiaksi akademik minimal yang dikuasai oleh peserta didik. Sedangkan *quality in perception* pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan.

Berangkat dari hal tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai temuan formal dalam penelitian ini sebagai berikut: “*Balanced scorecard*

³⁸Hasan Bahrn dan Zamroni. *Manajemen Mutu Pendidikan Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Pendekatan Balanced Scorecard* . (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2017).

madrasah yang religius dilaksanakan dengan dasar ibadah, profesionalitas, ruhul jihad, amanah, istiqomah dan ikhlas, dapat meningkatkan, keunggulan lembaga dan menjadikan madrasah lebih kompetitif”.

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang manajemen menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah pada lokasi penelitian. Selain itu pada penelitian ini dalam rangka peningkatan mutu dan penelitian yang akan dilakukan lebih kepada pengukuran kinerja.

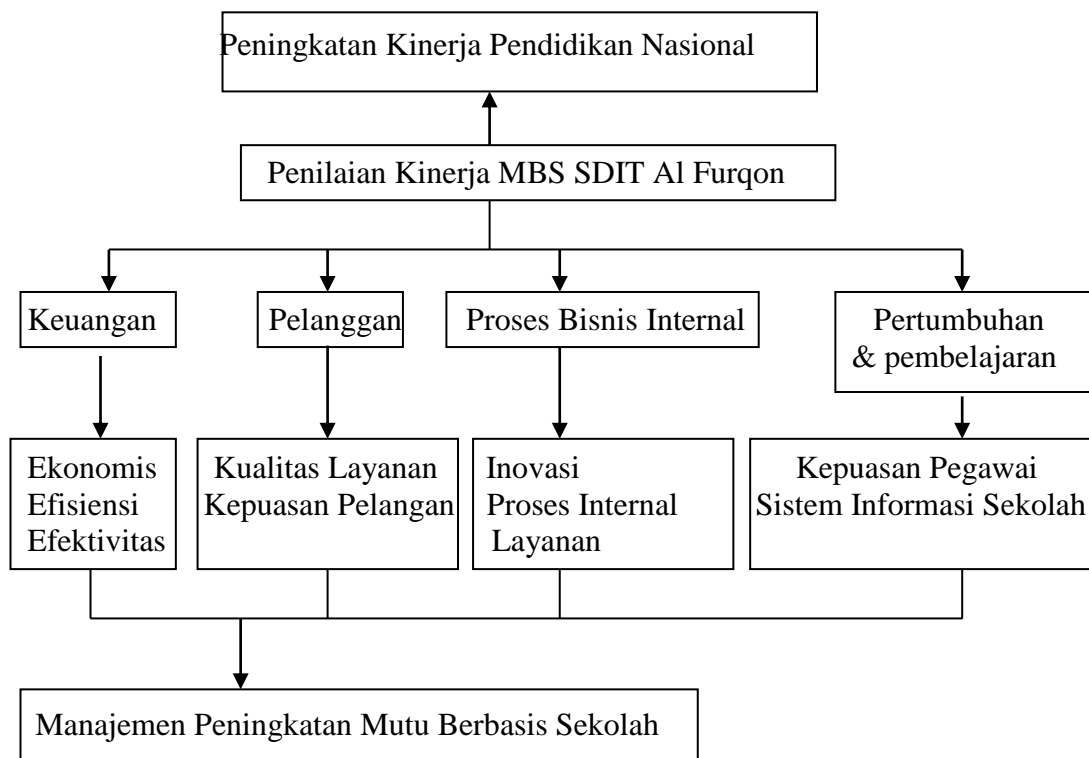
Berdasarkan kajian tentang penelitian yang relevan terdapat kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada pendekatan yang digunakan adalah *balanced scorecard*. Adapun Perbedaan dengan karya-karya ilmiah diatas bahwa penelitian yang akan dilaksanakan yaitu tentang “*Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Perspektif Balanced Scorecard di SDIT Al Furqan Ambal*”. Penelitian ini bertempat di SDIT Al Furqan Ambal Kabupaten Kebumen, menggunakan metode kuantitatif. Selain itu penelitian ini akan menyajikan efektivitas kinerja manajemen berbasis sekolah untuk layanan *tangible* dan layanan *reliable* terhadap mutu pembelajaran siswa.

C. Kerangka Berpikir

Pendekatan *balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang komprehensif karena memadukan aspek keuangan dan non keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Kinerja SDIT Al Furqan Ambal diukur dengan BSC sehingga diketahui kinerja keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Diharapkan diketahui *positioning* SDIT Al Furqan Ambal dan dapat dilakukan evaluasi serta tindak lanjut kebijakan agar kinerja SDIT Al Furqan Ambal semakin baik. Selain itu juga memberikan *entrypoint* kepada peningkatan kualitas pendidikan nasional.

Penilaian kinerja MBS di SDIT Al Fuqan Ambal akan dinilai dari empat aspek yaitu, aspek keuangan yang meliputi ekonomis, efisiensi, dan

efektivitas. Kemudian aspek pelanggan yang meliputi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Adapun untuk aspek proses bisnis internal yang meliputi inovasi, proses internal, dan layanan. Kemudian yang terakhir aspek pertumbuhan dan pembelajaran yang meliputi kepuasan pegawai dan sistem informasi sekolah. Setelah semua diukur maka dapat diketahui dalam aspek mana yang kurang maksimal, supaya bisa diperbaiki dalam rangka peningkatan mutu. Selain itu untuk selanjutnya diketahui efektivitas dari penerapan kinerja MBS khususnya untuk layanan *tangible* dan layanan *reliable* terhadap mutu pembelajaran siswa.



Sumber: *Penulis, 2021*

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang masih belum sempurna, yang perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis melalui penelitian, pembuktian itu hanya dapat dilakukan dengan menguji hipotesis itu secara empirik atau dengan data di lapangan.³⁹

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Joko Pramono Tahun 2014 dan Rita Indriati Tahun 2011. Keduanya menemukan bahwa pengukuran kinerja di tempat penelitiannya masing-masing mendapatkan kesimpulan yang baik, itu berarti tinggal memperbaiki kinerja untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sehingga hipotesis pada penelitian ini yaitu:

Ho :Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Perspektif BSC di SDIT Al Furqan secara keseluruhan tidak baik

Ha1 :Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah di SDIT Al Furqan jika diukur dari aspek keuangan memperoleh hasil baik

Ha2 :Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah di SDIT Al Furqan jika diukur dari aspek pelanggan memperoleh hasil baik

Ha3 :Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah di SDIT Al Furqan jika diukur dari aspek bisnis internal memperoleh hasil baik

Ha4 :Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah di SDIT Al Furqan jika diukur dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh hasil baik

Adapun untuk penerapan MBS jika kinerja baik maka akan berpengaruh pada mutu pembelajaran siswa yang baik pula begitupun sebaliknya jika kinerja rendah maka akan mempengaruhi kualitas pembelajaran. Melalui penelitian ini juga dapat diketahui seberapa besar efektivitas dari variabel yang diteliti. Sehingga hipotesis pada penelitian ini yaitu:

Ho :Tidak ada pengaruh antara layanan *tangible* dan layanan *reliable* terhadap mutu pembelajaran siswa.

Ha :Ada pengaruh antara layanan *tangible* dan layanan *reliable* terhadap mutu pembelajaran siswa.

³⁹M. Ma'ruf Abdullah. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*.(Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015). hlm. 205.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Filsafat positivisme memandang realitas/gejala/fenomena itu dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur, dan hubungan gejala bersifat sebab akibat.⁵⁴ Penelitian kuantitatif yaitu melakukan penelitian dengan rinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu, dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya.⁵⁵

Penelitian ini jika dilihat dari tujuannya merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan kinerja implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*. Jika dilihat dari cara pengumpulan data, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana data yang bersifat kualitatif di kuantitatifkan. Hasil analisis statistik tersebut dipaparkan kembali dalam bahasa kualitatif dengan tujuan agar lebih mudah dipahami. Apabila ditinjau dari aspek manfaat penelitian ini merupakan penelitian terapan (*Applied Research*), karena penelitian ini dilakukan dengan tujuan menerapkan, menguji, dan mengevaluasi suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis.

Melalui pendekatan kuantitatif deskriptif dimaksudkan untuk memperoleh informasi serta gambaran mengenai kinerja SDIT Al Furqan Ambal secara mendalam melalui data-data yang diperoleh di lapangan. Data-data yang diperoleh nantinya di analisis menggunakan BSC dan uji statistik sehingga dapat terlihat seberapa baik kinerja dari manajemen sekolah. Serta mengetahui seberapa besar efektivitas dari kinerja manajemen berbasis sekolah pespektif BSC pada layanan *tangible* dan layanan *reliable* terhadap mutu pembelajaran siswa.

⁵⁴Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.(Bandung: Alfabeta. 2014). hlm.8.

⁵⁵Ma'ruf Abdullah. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo. 2015. hlm. 220.

B. Objek dan Waktu Penelitian

Objek penelitian ini adalah kuesioner yang telah diisi oleh responden (*siswa, tenaga pendidik dan kependidikan*) yang pada masa penelitian ini terdaftar aktif di sekolah tersebut. Responden adalah orang yang diminta memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat.⁵⁶

Tempat penelitian yang digunakan adalah SDIT Al Furqan yang beralamat di Jalan Raya Kambalan, Desa Kembangawit Kecamatan Ambal, Kabupaten Kebumen. Alasan yang mendasari lokasi penelitian di SDIT Al Furqan adalah:

1. Kepemimpinan dengan manajemen yang baik terlihat dari perkembangan sekolah.
2. Sekolah terakreditasi A dan menjadi rujukan untuk sekolah lain di sekitarnya.
3. Kurikulum yang sesuai dengan Kementerian Pendidikan, Kurikulum Terpadu dan dijalankannya program berbasis *life skill* sesuai bakat dan minat siswa.
4. Data yang diperlukan untuk penelitian tersedia disini dan penelitian serupa belum pernah dilakukan khususnya di SDIT Al Furqan Ambal.

Penelitian ini dilakukan meliputi kegiatan persiapan sampai dengan penyelesaian tesis dengan jadwal sebagai berikut:

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

Jenis Kegiatan	Desember 2020	Januari 2021	Februari 2021	Maret 2021	April 2021
1. Persiapan Peneliti					
2. Penelitian Lapangan					
3. Pengolahan dan Analisis					
4. Penyusunan laporan					

Sumber: *Penulis, 2021*

Keterangan:

⁵⁶Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2013). hlm 188.

1. Tahap Persiapan, kegiatan yang dilakukan adalah menyusun usulan penelitian, studi pustaka, pratinjau tempat penelitian mempersiapkan kelengkapan data, dan seminar proposal penelitian.
2. Tahap Penelitian Lapangan, kegiatan ini adalah mengumpulkan data-data baik primer, sekunder, ataupun tersier melalui kuesioner, dokumentasi, dan lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian.
3. Tahap Pengolahan dan Analisis, kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah mengolah data-data yang telah terkumpul dengan teknik yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian menganalisis data tersebut hingga menghasilkan sebuah kesimpulan.
4. Tahap Penyusunan Laporan, pada tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah menyusun draft laporan, konsultasi lebih lanjut dengan pembimbing untuk diperbaiki dan selanjutnya diujikan.

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁵⁷ Populasi dalam penelitian ini adalah siswa kelas IV, V, VI, pendidik dan kependidikan yang terdata di SDIT Al Furqan Ambal.

Sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Apa yang dipelajari dari sampel kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Dengan kata lain beberapa namun tidak semua elemen populasi membentuk sampel. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *probability sampling*. Teknik ini memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih sebagai sampel.⁵⁸

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah, tenaga pendidik dan kependidikan berjumlah 26 orang. Adapun populasi siswa berjumlah 164 orang. Karena keterbatasan dilakukan pengambilan sampel yaitu berjumlah 63 orang siswa dengan batas toleransi kesalahan sebesar 10%. Hasil ini diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin dari perhitungan berikut:

⁵⁷Sugiyono. *Statistika untuk Penelitian*. (Bandung: CV Alfabeta, 2012). hlm. 61.

⁵⁸V Wiratna Sujarweni. *Metodologi Penelitian*. (Yogyakarta: PUSTAKABARUPRESS, 2014). hlm. 65.

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \dots\dots\dots(3.1)$$

Keterangan:

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)⁵⁹

$$n = \frac{164}{1+164(0,1)^2}$$

$$n = \frac{164}{1+1,64}$$

$$n = \frac{164}{2,64}$$

$$n = 63$$

D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel adalah karakteristik yang dapat diamati dari sesuatu (obyek), dan mampu memberikan bermacam-macam nilai atau beberapa kategori. Dalam penelitian tentang analisis pengukuran kinerja MBS dengan perspektif *BSC* di SDIT Al Furqan Ambal meliputi :

1. Variabel Perspektif Kinerja Keuangan

Pengukuran dilaksanakan dengan cara melakukan analisis terhadap dokumen buku kas laporan penerimaan dan pengeluaran realiasi keuangan dan laporan pertanggungjawaban. Analisa kinerja keuangan dilakukan untuk mengetahui apakah jasa/pelayanan SDIT Al Furqan Ambal yang diberikan kepada pelanggan berada pada tingkat biaya yang kompetitif. Pada penelitian ini, pengukuran dan analisa aspek keuangan dilakukan menggunakan data sekunder berupa laporan realisasi anggaran keuangan periode 2019/2020.

2. Variabel Perspektif Kinerja Pelanggan

Sasaran pengukuran terhadap aspek pelanggan adalah memberikan kepuasan kepada siswa atas pelayanan yang diberikan selama mengikuti proses belajar di SDIT Al Furqan Ambal. Untuk mengetahui kemampuan SDIT Al Furqan Ambal tingkat kepuasan

⁵⁹Danang Sunyoto. *Metode dan Instrument Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. (Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service). 2013. hlm. 16.

dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kualitas layanan terdiri dari lima kelompok, yaitu:

- a. *Tangibility* (dapat diraba) penampilan sarana fisik, peralatan tugas dan peralatan telekomunikasi yang dimiliki,
- b. *Realibility* (andal) kesesuaian antara layanan yang diberikan dengan layanan yang disajikan,
- c. *Responsiveness* (ketanggapan) kemampuan dalam membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan cepat, tepat dan antusias,
- d. *Assurance* (jaminan) keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan dengan sopan santun, hormat, perhatian, profesional, dan jujur sehingga pelanggan bebas dari bahaya dan risiko kerugian,
- e. *Empathy* (empati) kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana pelayanan.

Selanjutnya dibuat daftar pertanyaan (*kuesioner*). Pertanyaan yang diberikan tersebut memiliki lima pilihan jawaban/kategori dengan bobot yang berbeda dari yang paling tinggi ke bobot yang paling rendah.

3. Variabel Perspektif Kinerja Bisnis Internal

Aspek proses bisnis internal sarannya adalah pengembangan akademik berkelanjutan oleh karena itu untuk mengukur kinerja proses bisnis internal dengan pendekatan *balanced scorecard* didasarkan pada tiga indikator, yaitu: inovasi, operasi, dan layanan purna jual dengan menggunakan data sekunder dari sekolah.

a. Inovasi

Merupakan variabel yang untuk melakukan terobosan –terobosan agar kualitas lulusan berkualitas, dalam hal ini terpenuhinya standar kurikulum baik nasional/lokal kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah dalam mendukung kegiatan internal di dalam sekolah, seperti komputer masuk dalam kurikulum lokal.

Penelitian pada ini aspek inovasi berupa usaha, program atau kegiatan terobosan–terobosan yang dilakukan oleh SDIT Al Furqan Ambal beberapa tahun terakhir berupa: penerapan standar kurikulum, dan terpenuhinya penerapannya sesuai dengan kebutuhan nasional/lokal. Pengukuran kemampuan inovasi SDIT Al Furqan Ambal dilakukan menggunakan metode *scoring* (skala 1–5) dan menggunakan data

sekunder. Data sekunder yang digunakan adalah data instrumen dan supervisi SDIT Al Furqan Ambal pada Tahun 2020/2021.

Penilaian inovasi dilakukan terhadap status terpenuhinya standar isi yaitu: Kelengkapan Struktur dan Muatan KTSP yang mencakup: visi, misi, tujuan sekolah, struktur sekolah, program muatan lokal. Kegiatan pengembangan diri, mencakup: jenis program dan strategi pelaksanaan, KKM yang ditetapkan oleh sekolah untuk setiap mata pelajaran, pengaturan kenaikan kelas, kelulusan, mutasi peserta didik, pendidikan kecakapan hidup, pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global.

b. Proses

Merupakan variabel tahapan aksi yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam hal ini untuk mengetahui kemampuan SDIT Al Furqan Ambal memberikan layanan dalam melakukan proses belajar mengajar dan proses administrasi yang baik untuk siswa, memperhatikan kemampuan guru dalam manajemen kelas, variasi metodologi mengajar oleh guru dan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi siswa dengan target dan waktu yang tepat.

c. Layanan Alumni

Layanan ini berupa jejaring sekolah atau melalui ikatan alumni, yang bertujuan untuk tetap saling terhubungnya sekolah dengan alumni sekolah. Tujuan jangka panjangnya adalah untuk peningkatan citra sekolah sehingga mempunyai daya jual yang tinggi di masyarakat. Berdasarkan data sekunder tentang sarana prasarana, data hasil proses belajar siswa dan layanan alumninya yang didapat dari sekolah, maka dapat diinterpretasikan kinerja sekolah dari perspektif proses bisnis internal.

4. Variabel Perspektif Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan, subyek penyebaran kuesioner dalam perspektif ini adalah sama dengan responden yang sudah ditentukan. Variabel kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan mempunyai sasaran yaitu; mengidentifikasi infrastruktur yang harus di bangun oleh SDIT Al Furqan Ambal dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang sumber utamanya datang dari manusia, sistem dan produser sebagai tolak ukur indikator yaitu; tingkat kepuasan guru dan pegawai serta tingkat sistem informasi.

a. Tingkat Kepuasan Guru/Pegawai

Mengukur tingkat kepuasan pegawai dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepuasan yang terdiri dari 20 pertanyaan, Pertanyaan yang diberikan tersebut memiliki lima pilihan jawaban dan diberikan bobot yang sudah ditetapkan.

b. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Mengukur tingkat kemampuan informasi bagaimana ketersediaan informasi yang dibutuhkan, ketepatan informasi dan waktu yang diperlukan serta pegawai memiliki akses data untuk efektifitas kerja. Pengukuran tingkat kemampuan sistem informasi dilakukan dengan cara memberikan skor terhadap berdasarkan tingkat kepuasan pegawai terhadap kinerja sistem informasi. Skor yang digunakan yaitu: sangat baik (skor 5), baik (skor 4), cukup baik (skor 3), dan tidak baik (skor 2), sangat tidak baik (1).

E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam kegiatan penelitian ini mempunyai tujuan mengungkap fakta mengenai variabel subyek yang diteliti, antara lain:

1. Observasi, pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki berdasarkan panca indra. Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia seperti terjadi dalam kenyataan.⁶⁰ Kemudian dapat masuk ke lingkungan yang ditelitinya atau yang dikenal dengan observasi partisipatif sehingga lebih mudah dalam memperoleh data.⁶¹ Metode ini untuk mengamati penerapan MBS di SDIT Al Furqan Ambal.
2. Dokumentasi, dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental yang lain.⁶² Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data terkait yang ada di SDIT Al Furqan Ambal. Seperti Dokumen Penjaminan Mutu, Profil Sekolah, hasil Evaluasi Diri Sekolah, hasil supervisi pembelajaran, Laporan Realisasi Keuangan serta data lainnya.

⁶⁰S. Nasution. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012). hlm 106.

⁶¹Boedi Abdullah dan Beni Ahmad. *Metode Penelitian Ekonomi Islam (Muamalah)*. (Bandung: pustaka setia. 2014). hlm. 204.

⁶² *Ibid.*, hlm. 213.

3. *Interview* (wawancara), yaitu pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu data tertentu. Sedangkan teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur, yaitu cara mengajukan pertanyaan dikemukakan secara bebas, artinya kalimat tidak terpaku pada pedoman wawancara tentang masalah-masalah pokok penelitian, kemudian dapat diperdalam dan dikembangkan sesuai dengan kondisi lapangan. Pedoman wawancara digunakan sebagai pengontrol agar tidak terjadi penyimpangan masalah yang akan diteliti. Kemudian wawancara terstruktur yaitu pertanyaannya telah disiapkan dengan beserta alternatif jawabannya.⁶³

Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang diyakini mempunyai informasi yang dapat dipercaya. Wawancara dilakukan dalam rangka pendalaman terhadap hasil analisis pengukuran kinerja. Yakni dengan mewawancarai langsung pihak Kepala Sekolah dan lainnya.

4. Kuesioner atau angket hanya berbeda dalam bentuk penyampaian pertanyaannya. Kuesioner pertanyaan disusun dalam bentuk kalimat tanya (pertanyaan terbuka), sedang angket pertanyaan disusun dalam kalimat pertanyaan dengan kriteria jawaban yang telah disediakan (pertanyaan tertutup).⁶⁴ Kuesioner dan angket penelitian akan diberikan kepada para siswa dan tenaga kependidikan yang terpilih menjadi sampel.

Tabel 3.2
Instrumen Analisis Kinerja MBS dengan Pendekatan BSC

Perspektif	Peta Strategi (<i>strategi map</i>)	Indikator Kerja Utama (IKU)	Nomor Pertanyaan	Sumber
Keuangan	Penyediaan anggaran	-Pemasukan anggaran		Data sekunder

⁶³ *Ibid.*, hlm. 208.

⁶⁴ Danang Sunyoto. *Metode dan Instrument Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. (Yogyakarta: CAPS, 2013). hlm. 63.

pertumbuhan	-Optimalisasi penggunaan informasi	-Penerapan teknologi	15,16,17,18,19,20 21,22,23,24	4
Total			45	45

Sumber: *Peneliti, 2021*

F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Uji Validitas

Suatu instrumen pengukuran dikatakan valid jika instrumen dapat mengukur sesuatu dengan tepat yang hendak diukur. Dalam teori skor murni klasikal, pengertian validitas dapat dinyatakan apabila skor tampak x mendekati skor murni t . Semakin skor tampak mendekati skor murni akan semakin tinggi validitasnya, begitupun sebaliknya.⁶⁵

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan terhadap instrumen yang digunakan untuk mendapat data primer menggunakan kuesioner. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap butir instrumen yang digunakan dinyatakan valid atau tidak berdasarkan skor tanggapan yang diberikan responden. Hal ini perlu dilakukan untuk memastikan semua butir instrumen yang digunakan valid dan bisa digunakan dalam menganalisis data tingkat kinerja MBS/tingkat kinerja pegawai dan kepuasan pelanggan. Hasil penghitungan koefisien korelasi (r) item instrumen tersebut selanjutnya merupakan nilai korelasi setiap instrumen (r) item instrumen dibandingkan dengan nilai korelasi (r) tabel yang statistik.

Kriteria uji:

Data dikatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$

2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen pengukuran dikatakan reliabel jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. Konsep reliabilitas dalam teori skor murni klasikal dapat dipahami dari beberapa interpretasi. Suatu tes dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi apabila, skor tampak tes berkorelasi tinggi dengan skor murninya sendiri.⁶⁶ Uji ini berupaya memperlihatkan kestabilan hasil data yang didapatkan apabila dilakukan penelitian secara berulang.

⁶⁵Saifuddin Azwar. *Reliabilitas dan Validitas*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011). hlm. 43.

⁶⁶*Ibid.*, hlm. 29.

Uji reliabilitas juga dilakukan untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi.

Kriteria uji:

Data dikatakan reliabel apabila nilai $\alpha > r_{tabel}$

G. Analisis Data

Pengukuran data variabel dengan menggunakan pengelolaan data sebagai berikut: *editing, coding, scoring* (pemberian skor), *tabulating*, dan analisis data: dengan memberikan perhitungan secara statistik terhadap data yang masuk. Analisis dimulai setelah data terkumpul kemudian dianalisis menggunakan BSC dengan pengukuran yang sudah disiapkan, setelah diketahui hasil akhir kemudian diinterpretasikan. Tahap selanjutnya evaluasi penerapan kinerja MBS untuk layanan *tangible* dan layanan *reliable* terhadap mutu pembelajaran siswa, langkah selanjutnya menguji hipotesis. Setelah semua diinterpretasikan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun penjelasan lebih rinci adalah sebagai berikut:

1. Analisis BSC

Analisis yang dilakukan meliputi:

a. Kinerja Aspek Keuangan di SDIT Al Furqan

Pengukuran kinerja ini dengan menggunakan metode *value for money* yang merupakan pengukuran kinerja untuk mengukur ekonomi, efisien dan efektifitas suatu kegiatan, program, dan organisasi. Pengukuran kinerja dengan *Value for money* adalah bentuk pengukuran kinerja yang spesifik pada organisasi sektor publik. Pengukuran ini sering disebut dengan istilah pengukuran 3E. Rasio Ekonomis merupakan perbandingan antara realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional, secara matematis dapat ditulis dalam rumus sebagai berikut:

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.2)$$

⁶⁷Joko Pramono. “Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan *Blanced Scorecard* di SMK Negeri 6 Surakarta”. (Tesis, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret, 2014), hlm. 102.

Anggaran Belanja Operasional

Adapun untuk mengukur rasio efesiensi dengan cara membandingkan realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan usaha sekolah.

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Realisasi Pendapatan Usaha Sekolah}} \times 100\% \text{.}^{68} \text{.....(3.3)}$$

Sedangkan Efektivitas diukur dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang sudah ditetapkan. Rumus:

$$\text{Efektif} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Rancangan Anggaran Penapatan Sekolah}} \times 100\% \text{.}^{69} \text{.....(3.4)}$$

Untuk menentukan kinerja keuangan digunakan tiga skala interval dalam skala likert sebagaimana berikut:

Tabel 3.3
Skala Pengukuran Kinerja Keuangan 3E⁷⁰

Prosentase	Skala	Kategori
EKONOMIS		
<90%	5	Sangat Ekonomis
90-95%	4	Ekonomis
95%-100%	3	Cukup Ekonomis
100%-105%	2	Tidak Ekonomis
>105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIF		
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
EFISIEN		
<60%	5	Sangat Efisien
60%-79%	4	Efisien
80%-99%	3	Cukup Efisien

⁶⁸*Ibid.*,

⁶⁹*Ibid.*, hlm 103.

⁷⁰Rita Indriati. *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur*. (Tesis, Jakarta: Universitas Indonesia, 2011). hlm. 78.

100%-120%	2	Tidak efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

Untuk mengetahui hasil pengukuran pada perspektif keuangan maka dibuatlah skala pengukuran kinerja keuangan sebagai berikut :

Tabel 3.4
Skala Pengukuran Kinerja Keuangan⁷¹

Nilai	Skala	Kategori
3-5,4	1	Sangat Tidak Baik
5,5-7,9	2	Tidak Baik
8-10,9	3	Cukup Baik
10,5-12,9	4	Baik
13-15	5	Sangat Baik

b. Kinerja Aspek Pelanggan di SDIT Al Furqan

Dibuat skala pengukuran untuk mengetahui hasil pengukuran pada perspektif pelanggan sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 3.5
Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan⁷²

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01%-100%	5	Sangat Puas
68,01%-84%	4	Puas
52,01%-68%	3	Cukup Puas
36,01%-52%	2	Tidak Puas
20,00%-36%	1	Sangat Tidak Puas

c. Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal di SDIT Al Furqan

Kinerja perspektif bisnis internal memiliki tiga indikator, yaitu: inovasi, proses dan layanan purna jual. Inovasi terkait dengan kualitas produk yang disajikan, dalam hal ini kurikulum sekolah yang unggul yang tercermin dalam Evaluasi Diri Sekolah (EDS) atas Standar Isi, Proses merupakan indikator kemampuan sekolah dalam

⁷¹ Joko Pramono. "Analisis Pengukuran Kinerja.....hlm. 105.

⁷²*Ibid.*,

melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

Proses merupakan indikator kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja proses adalah hasil Evaluasi Diri Sekolah. Standar Nasional Pendidikan yang terkait proses bisnis internal sekolah, yaitu: Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

Berdasarkan penjelasan tersebut untuk mempermudah pelaksanaan pengukuran dari ketiga kinerja tersebut maka diperlukan pensinkronan untuk masing-masing indikator sebagai berikut:

Tabel 3.6
Metode Skoring Kinerja Inovasi⁷³

Capaian Rating Standar Isi Dalam EDS	Skor	Kategori
0-20	1	Sangat Kurang Baik
21-40	2	Kurang Baik
41-60	3	Cukup Baik
61-80	4	Baik
81-100	5	Sangat Baik

Tabel 3.7
Metode Skoring Kinerja Proses Operasi⁷⁴

Aspek Standar Nasional Pendidikan	Rating Pencapaian dalam EDS	Skor	Kategori
Standar Proses	25-39	1	Sangat Kurang Baik
	40-54	2	Kurang Baik
	55-69	3	Cukup Baik
	70-84	4	Baik
	85-100	5	Sangat Baik
Standar Pendidik dan	25-39	1	Sangat Kurang Baik

⁷³ *Ibid.*, hlm. 107.

⁷⁴ *Ibid.*, hlm. 108.

Tenaga Kependidikan	40-54	2	Kurang Baik
	55-69	3	Cukup Baik
	70-84	4	Baik
	85-100	5	Sangat Baik
Standar Kompetensi Lulusan	25-39	1	Sangat Kurang Baik
	40-54	2	Kurang Baik
	55-69	3	Cukup Baik
	70-84	4	Baik
	85-100	5	Sangat Baik
Standar Pengelolaan	25-39	1	Sangat Kurang Baik
	40-54	2	Kurang Baik
	55-69	3	Cukup Baik
	70-84	4	Baik
	85-100	5	Sangat Baik
Standar Penilaian	18-33	1	Sangat Kurang Baik
	34-49	2	Kurang Baik
	50-65	3	Cukup Baik
	66-81	4	Baik
	82-100	5	Sangat Baik

Tabel 3.8
Kategori Kinerja Layanan Output⁷⁵

Rata-rata Skor	Kategori
1,0-1,7	Sangat Kurang Baik
1,8-2,5	Kurang Baik
2,6-3,3	Cukup Baik
3,4-,1	Baik
4,2-5,0	Sangat Baik

Dengan demikian gradasi kinerja perspektif bisnis internal dapat diukur sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 3.9
Skala Pengukuran Proses Bisnis Internal⁷⁶

Nilai	Skala	Kategori
10-17	1	Sangat Kurang Baik

⁷⁵ *Ibid.*, hlm. 110.

⁷⁶ *Ibid.*,

18-25	2	Kurang Baik
26-33	3	Cukup Baik
34-42	4	Baik
43-50	5	Sangat Baik

d. Kinerja Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan di SDIT Al Furqan

Aspek variabel pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari dua aspek penilaian, dan masing-masing skor terendah dan tertinggi adalah satu sampai lima (1-5), adapun pengukuran dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 3.10
Skala Pengukuran Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan⁷⁷

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01%-100%	5	Sangat Puas
68,01%-84%	4	Puas
52,01%-68%	3	Cukup Puas
36,01%-52%	2	Tidak Puas
20,00%-36%	1	Sangat Tidak Puas

Dari beberapa pengukuran yang telah dilakukan, maka dapat diketahui nilai akhir kinerja *balanced scorecard* yang dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.11
Nilai Kinerja Akhir *Balanced Scorecard*⁷⁸

Nilai	Skala	Kategori
19-34,2	1	Sangat Kurang Baik
35,2-50,4	2	Kurang Baik
51,4-65,5	3	Cukup Baik
66,6-81,8	4	Baik
82,8-95	5	Sangat Baik

⁷⁷ *Ibid.*, hlm. 112.

⁷⁸ *Ibid.*, hlm. 117.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier ganda adalah alat analisis peramalan nilai pengaruh antara dua variabel bebas atau lebih (x) terhadap suatu variabel terikat (y) alam angka membuktikan ada tidaknya hubungan fundasional atau kausal antaa dua variabel bebas atau lebih (x) tersebut terhadap suatu vaiabel terikat (y).⁷⁹

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots\dots\dots(3.5)$$

Dimana:

Y : Mutu Pembelajaran siswa

α : Konstanta.

X1 : Layanan *Tangible*

X2 : Layanan *Reliable*

β_1, β_2 : Koefisien regresi, yaitu besarnya perubahan yang terjadi pada Y jika satu unit perubahan pada variabel bebas (variabel X).

e : Variabel residu⁸⁰

a. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi adalah ukuran untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Adapun suatu variabel mempunyai tiga ciri yaitu dapat diukur, membedakan objek dari objek yang lain dalam satu populasi, dan nilainya bervariasi.⁸¹ Besarnya nilai koefisien determinasi berkisar (0 kurang dari R² kurang dari 1). Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen. *Adjusted R²* digunakan karena nilainya tidak terpengaruh oleh banyaknya variabel independen.⁸²

b. Uji Simultan (Uji f)

⁷⁹Imam Machali. *Statistik Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta: PPMPI, 2018). hlm. 453.

⁸⁰*Ibid.*, hlm. 454.

⁸¹Purwanto. *Statistika untuk Penelitian*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hlm. 18.

⁸²Agus Widarjono. *Statistika Terapan dengan Excel dan SPSS*. (Yogyakarta: UPP STIM YKPN). hlm. 271.

Uji F digunakan untuk mengetahui kelayakan data.⁸³ Uji ini digunakan untuk melihat apakah variabel bebas mampu secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat. Nilainya dapat diambil dari tabel Anova (b) dalam SPSS. Kriterianya adalah $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai probabilitas signifikansi $< 0,05$. Jika memenuhi kriteria, artinya semua variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.⁸⁴

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (K-1)}{(1-R^2) / (N-K)} \dots\dots\dots(3.13)$$

Keterangan:

K = jumlah variabel independen

N = jumlah sampel

R² = koefisien determinasi

Kriteria uji dilakukan dengan mengamati f_{hitung} pada nilai *alpha* 5%

Jika nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika nilai $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c. Uji Parsial (Uji t)

Uji dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Taraf signifikansi 5%. Adapun kriteria pengujian uji t adalah sebagai berikut :

- 1) Jika signifikansi $< 0,10$ maka H_0 ditolak H_a diterima berarti ada pengaruh antara variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- 2) Jika signifikansi $> 0,10$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak berarti tidak ada pengaruh signifikansi variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.⁸⁵

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

⁸³V. Wiratna Sujarweni. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi Pendekatan Kuantitatif*. (Yogyakarta: PUSTAKABARUPRESS, 208). hlm. 181.

⁸⁴Agus Widarjono. *Statistika Terapan*.....,hlm. 47.

⁸⁵ Wiratna Sujarweni, *Metode Penelitian Bisnis*.... (2018), hlm.181.

Uji normalitas bertujuan untuk mengukur apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat hasil normal P-plot dan dengan uji statistik kolmogrof. Dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikansi $> 0,1$ maka data berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikansi $< 0,1$ maka data tidak berdistribusi normal.⁸⁶

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen. Jika hubungan itu mendekati 1 artinya hubungannya mendekati sempurna.

Syarat lolos uji Multikolinieritas adalah nilai korelasi harus $< 0,80$. Dapat juga dengan melihat jika nilai Tolerance $\geq 0,10$ atau 50 nilai VIF (*Variance inflation Factor*) < 10 , maka tidak ada multikolinieritas.⁸⁷

c. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar kesalahan pengganggu (*residual*) pada periode t dengan periode sebelumnya ($t-1$).⁸⁸ Uji Autokorelasi dapat dilakukan dengan melalui dua cara, yaitu melalui Uji *Durbin-Watson (DW Test)* dan Uji Run Test.⁸⁹ Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dalam penelitian ini yaitu dengan dilakukan uji Durbin-Watson.⁹⁰

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

H_0 : tidak terjadi autokorelasi

H_a : terjadi autokorelasi

⁸⁶ *Ibid.*, hlm. 114.

⁸⁷ Jauhar Faradis, dkk. *Modul Praktikum Statistika*, (Yogyakarta : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga, 2017), hlm. 55.

⁸⁸ Wiratna Sujarweni, *Metode Penelitian Bisnis*....., hlm.179.

⁸⁹ Jauhar Faradis, dkk. *Modul Praktikum*....., hlm. 56.

⁹⁰ Duwi Priyatno, *SPSS untuk Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate*, (Yogyakarta: Gava Media, 2009), hlm, 61.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar Scatterplot, Jika data menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol dan tidak membentuk pola tertentu, maka dapat disimpulkan model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas.⁹¹

⁹¹ *Ibid.*, hlm. 59.