

## PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI

Beby Oktania Putri Kusnadi

*beby.oktania@gmail.com*

Yuliastuti Rahayu

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to analyze and examine school's performance by using Balanced Scorecard, as it focused on financial and non-financial element. Moreover it also suitable with public sector organization, i.e. school, which located at MDTA Tauhidullah Surabaya. While, the performance covered financial, customers, internal business, growth, and learning perspective. The research was qualitative, in which examined fact and happening situation during observation. Some techniques in data collection were used, such as: documentation, interview and questionnaires. The research result concluded as follows, 1) there was improvement in financial perspective as there was increase of income as well as efficient cost, 2) since each year there was improvement in new students' registration and customers' satisfaction based on questionnaires, it showed improvement in customers' perspective, 3) from internal business perspective, it showed that had done some innovation in student affair, curriculum and facilities, 4) there was improvement in growth and learning perspective as there was increase of attitude and employees' quality, in which reflected on employees' satisfaction. In conclusion, Balanced Scorecard could be used as standardize of school success. Therefore, it needed commitment and cooperation from everyone within the school to have its success.*

*Keywords: performance measurement, balanced scorecard perspective*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengukur kinerja pada institusi sekolah dengan perspektif *Balanced Scorecard*, karena perspektif tersebut menekankan pada aspek keuangan dan non keuangan. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dianggap sesuai untuk organisasi sektor publik (misalnya sekolah) maka, penelitian ini dilaksanakan di MDTA Tauhidullah Surabaya. Pengukuran kinerja mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, mengungkap suatu fakta dan keadaan yang terjadi pada saat dilakukan pengamatan. Beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain: dokumentasi, wawancara, dan kuesioner. Hasil pengamatan terhadap perspektif *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa: pada perspektif keuangan mengalami peningkatan pada indikator peningkatan pendapatan sedangkan biaya sudah menunjukkan efisien, 2) pada perspektif pelanggan ada peningkatan setiap tahun khususnya pada indikator penerimaan peserta didik baru dan berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan kepuasan bagi pelanggan, 3) pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa sekolah sudah melakukan inovasi dalam bidang kesiswaan, kurikulum, dan sarana prasarana, 4) pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat pembinaan akhlak dan peningkatan kualitas kinerja pegawai yang tercermin dalam kepuasan pegawai para gurunya. Kesimpulan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai alat tolak ukur keberhasilan suatu sekolah. Untuk mencapainya maka diperlukan komitmen dan kerjasama dari semua pihak sekolah.

*Kata Kunci: pengukuran kinerja, perspektif balanced scorecard*

### PENDAHULUAN

Dalam organisasi terdapat sekelompok orang untuk mewujudkan tujuan bersama. Setiap organisasi memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai. Apabila visi, misi dan

tujuannya tergapai maka dapat dikatakan organisasi tersebut telah berhasil. Untuk dapat menggapainya, organisasi harus menentukan strategi yang kemudian diuraikan dalam bentuk program-program atau aktivitas. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya tergantung dari indahnya strategi yang telah ditentukan, tetapi lebih penting lagi terletak pada keberhasilan pengimplementasiannya. Pengimplementasian tersebut memerlukan pengukuran kinerja agar dapat memastikan apakah strategi berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Ukuran keberhasilan organisasi ditentukan berdasarkan lingkup area organisasi itu berjalan. Berkaitan dengan hal tersebut, sangatlah penting bagi setiap organisasi perlu memiliki sebuah sistem pengukuran kinerja yang bermaksud untuk mengevaluasi sejauh mana hasil yang tergapai terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Menurut Arsenia (2011) dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan, maka organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Jika strategi mampu diakui dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan sasaran yang jelas, yang kemudian didiskusikan kepada setiap anggota organisasi, maka setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya dengan baik sehingga visi organisasi dapat tergapai. Ukuran-ukuran kinerja tersebut digunakan sebagai awalan untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program maupun kegiatan. Mondy dan Noe, 2012 (dalam Marwansyah, 2014:228) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Mangkuprawira dan Vitalaya, 2008 (dalam Widodo, 2015:135) pengukuran kinerja yang dilaksanakan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut memberikan *feedback* yang positif kepada pegawai.

Semua organisasi akan selalu berinovasi, baik dari segi pelayanan, produk, sarana dan prasarana untuk mengembangkan organisasinya. *Balanced Scorecard* banyak digunakan dan diimplementasikan pada organisasi *profit* dan organisasi *non profit*. Organisasi *profit* dan *non profit* memiliki perbedaan dalam mengimplementasikan visi, misi dan tujuannya. Organisasi *profit* mengimplementasikannya dengan cara mengarahkan visi, misi, dan tujuannya untuk memperoleh keuntungan atau laba dalam mempertahankan organisasinya, sedangkan organisasi *non profit* mengimplementasikan dengan cara mengarahkan visi, misi dan tujuannya untuk melayani masyarakat tanpa mendapatkan keuntungan atau laba. Tongo (2014:109) menunjukkan bahwa kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa, informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan sebagai evaluasi apakah proses kinerja yang dilaksanakan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Pada umumnya organisasi dalam pengukuran kinerjanya menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional. Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan salah satu cara yang umum yang digunakan oleh manajemen tradisional dalam mengukur kinerja. Pada aspek keuangan lebih diutamakan pada pengukuran kinerja secara tradisional, karena lebih mudah dioperasikan sehingga tolok ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini biasa dijalankan dan memiliki beberapa keunggulan, akan tetapi karena hanya memfokuskan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan. Pengukuran kinerja berdasar pada aspek keuangan dianggap tidak mampu menguraikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, sebagai bentuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, sistem pengukuran kinerja ini diduga tidak mampu mengukur aset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan. Diperlukannya suatu sistem berbasis kinerja sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja yang baik harus memiliki sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan bagian keuangan saja tetapi juga memperhatikan bagian-bagian non-keuangan. Hal ini mendorong untuk

merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut *Balanced Scorecard*.

Menurut Mahmudah dan Khaudli (2014) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dinilai tepat untuk organisasi nirlaba atau *non profit* karena tidak hanya menekankan pada aspek financial, tetapi juga aspek non financial. Metode *Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif penting yang digunakan dalam pengukuran kinerja, yaitu: perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut digunakan untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan ke dalam tujuan-tujuan pengukuran kinerja. Organisasi *profit* dan *non profit* dalam penerapan metode *Balanced Scorecard* tidak sama. Ketidaksamaan tersebut karena adanya perbedaan kerangka kerja dalam organisasi *profit* dan *non profit*. Jika organisasi *profit* kegiatannya melayani masyarakat dengan memperoleh keuntungan, berbeda dengan organisasi *non profit* yang kegiatannya melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat tanpa mendapatkan keuntungan. Surabaya memiliki kualitas pendidikan yang semakin membaik, baik negeri maupun swasta. Setiap sekolah memiliki strategi dalam menarik minat dan kepercayaan masyarakat baik itu siswa dan orang tua siswa. Setiap lembaga pendidikan memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi secara berlainan antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain. Saroni (2011:10) menjelaskan bahwa, pendidikan adalah suatu proses yang berlangsung dalam kehidupan sebagai upaya untuk menyetarakan kondisi dalam diri dengan kondisi luar diri. Proses penyeimbangan ini merupakan bentuk *survive* yang dilakukan agar diri dapat mengikuti setiap kegiatan yang berlangsung dalam kehidupan.

Pengukuran kinerja pada lembaga pendidikan atau sekolah perlu dilakukan karena digunakan sebagai sarana evaluasi dalam pengambilan keputusan, selain itu digunakan untuk memberdayakan dan memperbaiki kinerja sekolah agar mampu mengembangkan sumber daya dalam mencapai tujuan pendidikan, serta meningkatkan hubungan yang lebih baik antara guru, siswa, dan orang tua siswa, sehingga dengan adanya pengukuran kinerja disekolah maka organisasi sekolah bisa mengetahui perkembangan kinerjanya. Pyzdek, 2002 (dalam Rita, 2011) setiap organisasi termasuk sekolah, perlu melakukan evaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang lebih menyeluruh. Pengukuran kinerja organisasi sekolah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengatasi segala kekurangan atau kelemahan dalam kinerja yang selama ini telah dilakukan oleh sekolah. Rohiat (2010:47) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung-jawab) yang lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwasan kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha) dan meningkatkan mutu sekolah-sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi sekolah mempunyai kewenangan dan tanggung-jawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan sekolah serta tuntutan masyarakat yang ada.

Hasil penelitian Irsutami dan Ramdhania (2012) menyatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* sangat memungkinkan untuk diimplementasikan karena dengan pengukuran kinerja ini akan tergambar dengan jelas bagaimana organisasi mencapai visi dan misinya. Pendidikan di Indonesia banyak yang belum mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* secara efektif, dikarenakan minimnya keberanian manajemen sekolah dalam melaksanakan eksperimen pemanfaatan konsep tersebut sebagai alat untuk membangun kemampuan pendidikan sekolah. *Balanced Scorecard* bukan perspektif tunggal melainkan saling berhubungan satu sama lain sehingga akan tercapai sebuah penerapan konsep yang efektif. Madrasah Diniyah Takmiliah Awwaliyah (MDTA) yaitu suatu pendidikan keagamaan Islam non formal yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan Islam sebagai

pelengkap pelajar SD/MI/ sederajat maupun anak usia pendidikan setingkat, merupakan organisasi nirlaba atau disebut organisasi non profit yang dibawah naungan Yayasan Tauhidullah Surabaya. Sekolah ini masih belum menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya, tapi masih menerapkan pengukuran tradisional, yaitu hanya melihat dan menilai dari sisi keuangan dan pengukuran kinerjanya ditentukan oleh pihak yayasan. Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) bagaimana kinerja organisasi MDTA Tauhidullah Surabaya melalui *Balance Scorecard*?, (2) Bagaimana perencanaan strategis yang diterapkan oleh MDTA Tauhidullah Surabaya?. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kinerja organisasi, perencanaan staregis yang diterapkan MDTA Tauhidullah Surabaya melalui empat persepektif *Balance Scorecard*.

## TINJAUAN TEORITIS

Norton dan Kaplan, 2000 (dalam Sumarsan, 2013:219) *Balanced Scorecard* merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang dimanfaatkan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia pada kegiatan-kegiatan usaha untuk menyesuaikan visi dan strategi organisasi, mengembangkan komunikasi internal dan eksternal serta melakukan pengawasan kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan. *Balanced Scorecard* bermanfaat sebagai: (1) Perencanaan Strategis yang Lebih Baik, (2) Peningkatan Komunikasi Strategi & Eksekusi, (3) Penyelarasan Proyek dan Inisiatif yang Lebih Baik, (4) Informasi Manajemen yang Lebih Berkualitas, (5) Peningkatan Pelaporan Kinerja, (6) Penyelarasan Organisasi yang Lebih Baik, (7) Penyelarasan Proses yang Lebih Baik. Beberapa keunggulan utama sistem *Balanced Scorecard* antara lain: (1) Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis, (2) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh, (3) Menghasilkan business plan yang terintegrasi, (4) Dengan keunggulan-keunggulan yang dimiliki *Balanced Scorecard* maka dewasa ini semakin banyak perusahaan mulai menerapkan metode ini sebagai dasar pengukuran kinerja perusahaannya, otomatis kebutuhan atas para ahli yang menguasai metode ini pun turut meningkat (Rangkuti, 2012: 94).

### Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif *Balanced Scorecard* menurut Mangkunegara (2012:47), terdapat 4 (empat) perspektif, yaitu:

#### Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan mempertimbangkan adanya langkah dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Setiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga pemusatan pengukuran berbeda pula.

#### Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen menyatakan pentingnya pengakuan atas *customer focus* dan kepuasan pelanggan. Perspektif ini merupakan indikator yang memberikan arah mengenai tren yang akan terjadi di masa depan. Jadi, jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dalam perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu : (1) *Customer Core Measurement*, memiliki beberapa komponen pengukuran : (a) *Market Share*, penilaian ini

mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan, (b) *Customer Retention*, menilai tahap dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen, (c) *Customer Acquisition*, menilai tingkat kepuasan pelanggan berkaitan dengan langkah pertama yang harus dilakukan untuk menciptakan loyalty, (2) *Customer Value Proposition*, merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proporsition* yang didasarkan pada : (a) *Product/Services/Attributes*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan, (b) *Customer Relationship*, menyangkut dengan menjaga hubungan baik dengan pelanggan akan lebih mudah meningkatkan nilai retensi pelanggan, (c) *Image and Reputation*, menggambarkan perusahaan memiliki tingkat reputasi yang baik, maka itu akan memudahkan perusahaan untuk mencapai keberhasilan perusahaan dan organisasi.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Pendidikan**

Dalam perspektif proses bisnis internal dibagi dalam 3 hal, yaitu: Proses Inovasi, Proses Operasi dan Proses Pelayanan Purnajual. Perspektif proses pendidikan tertuang dalam beberapa unsur antara lain: (a) Kualitas Pelaksanaan pendidikan dan Pengajaran, Kualitas pendidikan tidak hanya dapat dinilai dengan hanya memusatkan pada pendidikan sekolah, untuk kepentingan prestasi kognitif atau budaya global yang berhubungan dengan pembelajaran, (b) Produktivitas karya ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat, Setiap guru melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat secara kompetitif setiap tahun selain itu juga melaksanakan penerbitan, (c) Peningkatan pembinaan siswa, Peserta didik (siswa) merupakan *customer* utama yang harus dilayani, oleh sebab itu para siswa harus berpartisipasi untuk aktif, tidak hanya di dalam proses belajar mengajar, melainkan juga di dalam kegiatan sekolah, (d) *Networking* yang luas, organisasi sekolah tidak mungkin membatasi dirinya dari kehidupan masyarakat yang lebih luas.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga aspek sebelumnya. Perusahaan atau organisasi harus melakukan investasi dalam infrastruktur seperti para pekerja, system, dan strategi dalam mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjangnya. Tolak ukur kinerja ini dibagi tiga kelompok, yaitu: (1) Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*), dimana diperlukan kemampuan staff untuk menggerakkan pikiran dan kemampuan kreatif pegawai, (2) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*), dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atau informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi sebaik-baiknya, (3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, And Aligment*) untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

### **Pengertian Visi, Misi dan Strategi**

Visi adalah suatu penilaian masa depan terkait cita-cita dan citra yang ingin direalisasikan suatu institusi/organisasi pada masa yang akan datang (David, 2012). Misi memiliki pengertian sesuatu yang harus dilaksanakan atau dijalankan oleh suatu institusi/organisasi sesuai dengan visinya (David, 2012). Sementara itu yang dimaksud strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditentukan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya (Rangkuti, 2013:183).

### **Hubungan Visi, Misi, dan Strategi dengan *Balanced Scorecard***

Visi dan strategi diterjemahkan kedalam empat perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk sasaran yang ingin dicapai organisasi, ukuran (*measures*) dari sasaran, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang akan dilaksanakan untuk memenuhi sasaran-sasaran strategis.

### **Pengertian Pengukuran Kinerja**

Menurut Sutrisno (2016:151) kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai individu dari perilaku kerjanya dalam menjalankan aktivitas kerja. Pegawai dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik apabila bekerja dengan baik dan memiliki kinerja yang tinggi. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) memiliki pengertian suatu proses penilaian tentang perkembangan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi (Moeherton, 2012:96).

### **Tujuan Pengukuran Kinerja**

Menurut Kasmir (2016), pengukuran kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu: (1) untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, (2) ketentuan penempatan, (3) perencanaan dan peningkatan karier, (4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan, (5) penyesuaian kompensasi, (6) inventori kompensasi pegawai, (7) kesempatan kerja seimbang, (8) komunikasi efektif antara atasan dan bawahan, (9) budaya kerja dan (10) menjalankan sanksi.

### **Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Mulyadi, 2002 (dalam Bahri, 2014), manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (1) Mengatur operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui dorongan karyawan secara maksimum, (2) Membantu memutuskan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti peningkatan, pemberhentian dan perpindahan, (3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan, (4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka, (5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **Elemen Pokok Pengukuran kinerja**

Menurut Mahsun (2013:26), elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain: (1) Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Strategi Organisasi, Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi, (2) Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja, Indikator kinerja berpedoman pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, (3) Menilai Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi, Menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi yaitu dengan membandingkan hasil aktual beserta indikator dan ukuran kinerja yang telah ditentukan, (4) Evaluasi Kinerja, Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran terhadap penerima informasi mengenai tentang nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi.

### **Pengertian Organisasi Nirlaba**

Organisasi nirlaba atau organisasi *non profit* adalah suatu organisasi yang memiliki sasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal dalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mengharapkan keuntungan (Kurniasari, 2011). Organisasi nirlaba meliputi gereja, sekolah, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, bantuan masyarakat dalam hal perundang-

undangan, organisasi jasa sukarelawan, serikat buruh, asosiasi profesional, institut riset, museum, dan beberapa para petugas pemerintah.

### **Manajemen Berbasis Sekolah**

#### **Pentingnya Manajemen Berbasis Sekolah**

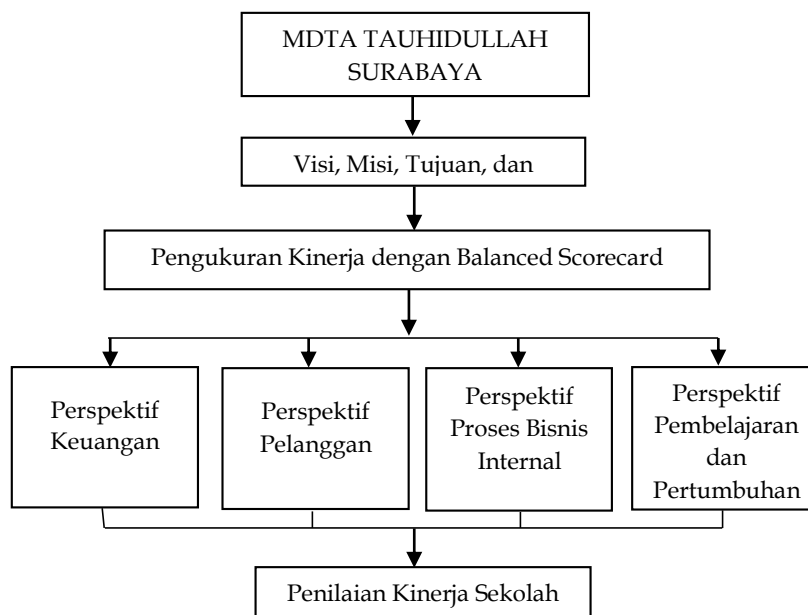
Manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *School-Based Management*. Kalimat ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika publik mulai mempertanyakan hubungan pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Manajemen Berbasis Sekolah adalah pola baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Secara konseptual Manajemen Berbasis Sekolah dapat didefinisikan sebagai sebuah paradigma pengendalian yang memberikan kewenangan lebih besar kepada sekolah sehingga sekolah dan masyarakat terlibat aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.

#### **Komponen Manajemen Berbasis Sekolah**

Setiap satuan pendidikan semestinya mengamati komponen-komponen Manajemen Sekolah. Menurut Mulyasa (2011:38), terdapat tujuh komponen sekolah yang harus diatur dengan baik dalam rangka manajemen berbasis sekolah yaitu: (1) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran, sangat penting bagi sekolah, kegiatan tersebut meliputi aktivitas perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum, (2) Manajemen Tenaga Kependidikan, guru dan karyawan, merupakan manajemen tenaga kependidikan yang harus diperhatikan, untuk mewujudkan tenaga kependidikan yang handal maka ada beberapa manajemen yang harus dilaksanakan oleh sekolah yang terdiri dari merencanakan kriteria penerimaan pegawai baru, pencarian pegawai yang handal dan kompeten, pembinaan dan pengembangan pegawai meliputi pelatihan-pelatihan dan seminar, promosi bagi pegawai yang kompeten, pergantian pegawai, pemberian kompensasi, dan melakukan penilaian pada para pegawai, (3) Manajemen Kesiswaan, bertujuan untuk mengendalikan berbagai aktivitas dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah, (4) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan, untuk meningkatkan kegiatan sekolah agar berlangsung secara efektivitas dan efisiensi maka diperlukan sumber yang secara langsung menunjang kegiatan tersebut, diantaranya yaitu sumber keuangan dan pembiayaan. Pemerintah, orang tua atau peserta didik, dan masyarakat baik mengikat atau tidak mengikat pengelompokan diatas tersebut merupakan beberapa sumber pembiayaan dan keuangan pada suatu sekolah, (5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan. Manajemen ini berfungsi untuk menjaga, memelihara dan mengatur sarana dan prasarana pendidikan supaya proses pendidikan dapat berjalan secara optimal, efektif, dan efisien, (6) Manajemen Interaksi Sekolah dengan Masyarakat. Interaksi sekolah dengan masyarakat bermaksud untuk kemajuan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan mendorong masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah, (7) Manajemen Layanan Khusus. Sekolah bukan hanya memberikan atau menyampaikan ilmu pengetahuan kepada para siswanya, tetapi juga harus memperhatikan maupun menjaga kesehatan jasmani dan rohani serta keamanan para siswa, guru, dan karyawan.

#### **Rerangka Konseptual**

Berdasarkan gambar rerangka konseptual dapat dijelaskan bahwa visi, misi tujuan, dan strategi sekolah dalam pengukuran kinerjanya di ukur dengan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Gambaran mengenai penelitian ini dijelaskan dalam rerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Rerangka Konseptual**

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Kriyantono (2012) metodologi riset kualitatif berbeda dengan metodologi riset kuantitatif dimana metode ini menggunakan metodologi yang berasal dari pendekatan interpretif (subjektif), yang bermaksud untuk mengungkap fakta yang sesungguhnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya, riset ini tidak mementingkan besarnya populasi atau sampling. Jika data sudah terkumpul, maka tidak perlu mencari sampling lainnya. Disini yang lebih difokuskan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data. Objek dalam penelitian ini adalah institusi pendidikan di MDTA Tauhidullah Surabaya.

### Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: data primer dan data Sekunder. Menurut Sugiono (2015) data primer merupakan data penelitian yang didapatkan secara langsung dari sumber asli atau pertama. Dalam penelitian ini meliputi penyebaran kuesioner kepada orang tua siswa/wali murid, dan guru, melakukan wawancara dengan kepala MDTA Tauhidullah Surabaya. Sementara itu data sekunder, adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini meliputi informasi dari orang lain dan dokumen internal MDTA Tauhidullah Surabaya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan meliputi: (1) Dokumentasi, yaitu suatu cara yang digunakan untuk mendapatkan data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang berkaitan dengan MDTA Tauhidullah Surabaya, (2) Wawancara, yaitu pembicaraan dengan tujuan tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2013:186). Wawancara dilakukan dengan Kepala Yayasan dan Kepala Sekolah MDTA Tauhidullah Surabaya, (3) Kuesioner, merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden untuk menjawab pertanyaan untuk mengetahui penilaian tingkat kepuasan, ditujukan kepada wali murid dan guru MDTA Tauhidullah Surabaya.



## Satuan Kajian

Objek penelitian yang dipilih sebagai objek pengamatan adalah perspektif *Balanced Scorecard* yang memiliki empat metode yang digunakan sebagai pengukuran kinerja MDTA Tauhidullah Surabaya, sebagai berikut: (1) Visi, misi, dan strategi dalam mengukur kinerja menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*, (2) Dalam perspektif *Balanced Scorecard* ada empat aspek yang harus diukur dalam pengukuran kinerja, yaitu: (a) Perspektif Keuangan, indikator yang digunakan, meliputi: (1) Peningkatan Pendapatan dan (2) Efisiensi Biaya, (b) Perspektif Pelanggan, indikator yang digunakan, meliputi: (1) Penerimaan Siswa Baru, (2) Menyebar kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan orang tua siswa, (c) Perspektif Proses Bisnis Internal, indikator yang digunakan adalah dengan melihat berbagai inovasi yang dilakukan oleh MDTA Tauhidullah Surabaya, (d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, indikator yang digunakan yaitu: (1) Pembinaan akhlaq, (2) Kuesioner yang dibagikan kepada guru MDTA Tauhidullah Surabaya.

## Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) mengumpulkan data yang diperoleh dari data dokumentasi, hasil wawancara, dan data dari penyebaran kuesioner yang diperoleh dari MDTA Tauhidullah Surabaya yang meliputi keuangan dan non keuangan, (2) Menganalisis data yang telah diperoleh dari pihak yang terkait dalam penelitian di MDTA Tauhidullah Surabaya, (3) Menganalisis hasil kuesioner, (4) Merekomendasi sistem pengukuran kinerja MDTA Tauhidullah Surabaya dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, (5) Mengevaluasi hasil kinerja MDTA Tauhidullah Surabaya yang diperoleh dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*, (6) Menarik kesimpulan dan memberikan saran yang berguna bagi manajemen sekolah sebagai meningkatkan kinerja MDTA Tauhidullah Surabaya untuk kedepannya.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Perspektif Keuangan

MDTA Tauhidullah Surabaya pada perspektif keuangan memiliki tujuan meningkatkan pertumbuhan pendapatan maupun sumber dana sebagai kegiatan pembangunan dan operasional sekolah, dan memanfaatkan biaya secara efisien. Strategi yang digunakan dalam mewujudkan tujuan sekolah dalam perspektif keuangan yaitu dengan cara menaikan SPP, dan mengurangi biaya yang bersifat pemborosan. Indikator pengukuran yang dilakukan untuk menilai kinerjanya melalui perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

### Peningkatan Pendapatan

Dalam peningkatan pendapatan menunjukkan seberapa besar kemampuan dalam mendapatkan pendapatan atau sumber-sumber dana. Sumber pendapatan yang diperoleh berasal dari biaya SPP dan uang pangkal.

Rumus:

$$\% = \frac{(\text{Saldo akhir} - \text{Saldo awal})}{\text{Saldo awal}} \times 100\%$$

**Tabel 1**  
**Peningkatan Pendapatan Tahun Pelajaran 2017/2018 sampai dengan 2019/2020**

Tahun	Pendapatan	Presentase (%)
2017/2018	Rp 53.000.000	-
2018/2019	Rp 95.000.000	79,25%
2019/2020	Rp 230.000.000	142%

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa perolehan pendapatan atau sumber dana dikatakan baik karena setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan, dan diharapkan keadaan pendapatan atau sumber dana MDTA Tauhidullah Surabaya yang selalu meningkat ini dapat digunakan sebagai pengembangan atau kegiatan operasional sekolah pada tahun berikutnya.

### Efisiensi Biaya

MDTA (Madrasah Diniyah Takmiliah Awwaliyah) Tauhidullah Surabaya berupaya melakukan seefektif dan seefisiensi mungkin, seperti biaya- biaya operasional diatur sedemikian rupa untuk digunakan seperlunya saja agar dapat menyeimbangkan keuangan sekolah.

Rumus:

$$\text{Efisiensi Biaya} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

**Tabel 2**  
**Efisiensi Biaya Tahun Pelajaran 2017/2018 sampai dengan 2019/2020**

Tahun	Pendapatan	Pengeluaran/ Biaya Operasional	Persentase (%)
2017/2018	Rp 53.000.000	Rp 33.000.000	62,26 %
2018/2019	Rp 95.000.000	Rp 60.000.000	63,15 %

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 2 di atas, bahwa efisiensi biaya dikatakan baik karena mengalami peningkatan pada setiap tahunnya, biaya operasional yang dikeluarkan tidak melebihi pendapatan yang diperoleh. Kondisi ini menandakan MDTA Tauhidullah Surabaya telah berusaha meminimalkan pengeluaran dan diharapkan mendapatkan keuntungan/ *surplus* yang dapat digunakan sebagai pengembangan dan kegiatan operasional yang akan datang.

### Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan MDTA (Madrasah Diniyah Takmiliah Awwaliyah) Tauhidullah Surabaya memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas sekolah, dan mencapai kepuasan siswa serta orang tua siswa. Strategi yang dilakukan dengan cara mengembangkan kemampuan dan mendorong kreatifitas siswa sesuai minat dan bakat, meningkatkan kualitas kegiatan ekstrakurikuler, membangun kualitas mutu layanan bagi siswa dan orang tua siswa, membekali *life skills* dan ketrampilan siswa, serta kebiasaan bertauhid, kebiasaan beraqidah lurus, dan kebiasaan berakhlak mulia. Indikator pengukuran perspektif pelanggan yang digunakan adalah sebagai berikut:

### Penerimaan Peserta Didik Baru

Tingkat penerimaan peserta didik baru dapat menunjukkan seberapa banyak kemampuan MDTA Tauhidullah Surabaya dalam menarik peserta didik baru.

Rumus:

$$\text{Penerimaan Siswa Baru} = \frac{\text{Jumlah Siswa Baru}}{\text{Total Siswa}} \times 100$$

**Tabel 3**  
**Penerimaan Peserta Didik Baru Tahun Pelajaran 2017/2018 sampai dengan 2019/2020**

Tahun	Jumlah Peserta Didik Baru	Total Siswa	Presentase (%)
2017/2018	13	41	31,70 %
2018/2019	23	64	35,93 %
2019/2020	21	91	21,65%

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

Kondisi ini dikatakan kurang baik karena adanya penurunan jumlah peserta didik baru. Hal ini dapat memberikan evaluasi kepada pihak sekolah untuk terus memperbaiki kualitas sekolah, juga akan menjadikan reputasi MDTA Tauhidullah Surabaya semakin lebih baik dan dapat dikenal oleh masyarakat luas.

### Tingkat Kepuasan Siswa dan Orangtua Siswa

MDTA Tauhidullah Surabaya memiliki pelanggan yang harus diberikan pelayanan dan diperhatikan kepuasannya yaitu siswa dan Orangtua siswa (wali murid). Pada perspektif ini ada beberapa variabel yang perlu diperhatikan untuk mengukur kepuasan pelanggan dalam bentuk kuesioner kepuasan pelanggan yang terdiri dari 10 pertanyaan. Indeks kepuasan orangtua siswa yang diperoleh adalah 2070, sehingga dapat dikategorikan puas. Sementara itu indeks kepuasan yang baik berada pada interval antara 1768 - 2184. Berikut disajikan hasil perhitungan kuesioner atas tanggapan responden pada guru yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Jawaban Responden Orangtua Siswa**

Pertanyaan	Jawaban Responden									
	STP		TP		CP		P		SP	
1	0	0%	4	8%	10	19%	24	46%	14	27%
2	0	0%	2	4%	15	29%	22	42%	13	25%
3	0	0%	2	4%	18	35%	21	40%	11	21%
4	0	0%	1	2%	17	33%	23	42%	11	21%
5	0	0%	3	5%	16	31%	18	35%	15	29%
6	0	0%	2	4%	10	19%	23	44%	17	33%
7	0	0%	0	0%	12	23%	18	35%	22	42%
8	0	0%	0	0%	7	13%	25	48%	20	39%
9	0	0%	2	4%	12	23%	23	44%	15	29%
10	0	0%	0	0%	13	25%	25	48%	14	27%

Sumber: Lampiran Data Responden, 2020

### Perspektif Proses Bisnis Internal

MDTA Tauhidullah Surabaya dalam perspektif bisnis internal memiliki tujuan yaitu berusaha untuk meningkatkan inovasi yang diinginkan oleh siswa dan orang tua siswa. Strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuannya adalah dengan meningkatkan berbagai inovasi sekolah dengan melibatkan guru. Indikator pengukuran perspektif proses bisnis internal yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah dengan melakukan berbagai proses inovasi. Proses inovasi dilakukan untuk meningkatkan kepuasan para siswa dan orang tua siswa, Kualitas Pelaksanaan pendidikan dan Pengajaran, meningkatkan jumlah

penerimaan murid baru yang bisa meningkatkan pendapatan, dan meningkatkan networking yang luas. Inovasi-inovasi yang dilakukan oleh MDTA (Madrasah Diniyah Takmiliah Awwaliyah) Tauhidullah Surabaya tahun lalu dan tahun yang akan datang adalah sebagai berikut:

### **Inovasi Bidang Kesiswaan**

Inovasi yang dilakukan dalam bidang kesiswaan adalah sekolah akan terus mengefektifkan kegiatan ekstrakurikuler, mengikuti lomba diluar sekolah yang dapat meningkatkan keterampilan siswa supaya mereka memiliki prestasi yang dapat diunggulkan.

### **Inovasi Bidang Kurikulum**

Inovasi yang dilakukan dalam bidang kurikulum adalah sekolah selalu melakukan penyusunan kurikulum, saat ini MDTA Tauhidullah Surabaya menggunakan kurikulum KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) yang meliputi Bahasa Indonesia, Ilmu Pengetahuan Alam, Matematika, Bahasa Inggris, dan Prakarya, serta kurikulum Diniyah yang meliputi tahsin dan tahfidzul Qur'an, aqidah, fiqh ibadah, adab islam, hadits, bahasa arab, dzikir, dan doa sehari-hari.

### **Inovasi Bidang Sarana dan Prasarana**

Inovasi yang dilakukan dalam bidang sarana dan prasarana adalah dengan mencukupi sarana yang dibutuhkan siswa- siswi sehingga digunakan sebagai kegiatan belajar mengajar agar proses pendidikan dapat berjalan secara optimal, efektif, dan efisien. Seperti perbaikan gedung, perbaikan masjid, lapangan, dan melengkapi fasilitas lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Dari keterangan diatas dapat dijelaskan bahwa MDTA Tauhidullah Surabaya telah mampu mengetahui dan memenuhi keinginan siswa dan orang tua siswa. Inovasi yang dilakukan diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi sekolah.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan yaitu adanya pembinaan akhlak yang baik dan peningkatan kualitas dan kompetensi. Strategi yang dilakukan agar mencapai tujuan sekolah adalah dengan adanya pembinaan akhlaq dan mengukur seberapa besar sekolah dalam memberikan peningkatan kualitas dan kompetensi. Indikator pengukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pembinaan akhlaq dan melihat dari tingkat kepuasan pegawai atas pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada guru. Dalam melihat hal tersebut digunakan kuesioner kepada 6 guru dengan sebanyak 5 pertanyaan:

### **Pembinaan Akhlaq**

Diperlukan pembinaan akhlaq yang rutin untuk membentuk akhlaq yang baik meliputi: (1) Pembinaan tentang adab-adab atau etika seorang muslim dalam sehari-hari, (2) Melakukan kajian, (3) Melakukan pelatihan keagamaan misalnya mengaji, dan hafalan Al-Qur'an, (4) Melakukan tausiah keagamaan, (5) Melakukan bakti sosial, dan lain lain.

### **Tingkat Kepuasan Pegawai**

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dilakukan dengan penyebaran kuesioner, yang terdiri dari 10 pertanyaan bagi pegawai/guru. Indeks kepuasan guru yang diperoleh adalah 117, sehingga dapat dikategorikan puas. Indeks kepuasan yang baik berada pada interval antara 105 - 129. Berikut disajikan hasil perhitungan kuesioner atas tanggapan responden pada guru yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Jawaban Responden Guru**

Pertanyaan	Jawaban Responden									
	STP		TP		CP		P		SP	
1	0	0%	0	0%	2	33%	3	50%	1	17%
2	0	0%	0	0%	2	33%	3	50%	1	17%
3	0	0%	0	0%	1	17%	4	66%	1	17%
4	0	0%	0	0%	1	17%	4	66%	1	17%
5	0	0%	0	0%	2	33%	3	50%	1	17%

Sumber: Lampiran Data Responden, 2020

### Pernyataan Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Sekolah

Setiap lembaga pendidikan maupun organisasi pasti memiliki visi, misi, tujuan, dan organisasi untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya. Visi adalah harapan organisasi masa depan yang akan dicapai organisasi, sedangkan misi adalah pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran, untuk merangsang adanya pencapaian visi. Berikut visi, misi, MDTA Tauhidullah Surabaya. Visi: Terwujudnya anak didik yang bertauhid, hammalatul Qur'an, berakhlakkan Islam, berprestasi akademik dan mampu menjadi teladan serta pelopor masa depan. Misi: (a) Membekali anak didik dengan tauhid yang lurus, aqidah ahlussunnah wal jama'ah, ibadah shohihah, cinta Al-Qur'an dan akhlak karimah, (b) Mengoptimalkan potensi kecerdasan dan kreatifitas sesuai dengan bakat dan minat, (c) Membekali life skill, kemandirian belajar dan entrepreneur skill. Tujuan MDTA Tauhidullah Surabaya yaitu: (1) Meluluskan anak didik yang bertauhid, beraqidah lurus, dan berakhlak mulia, (2) Meluluskan siswa yang cerdas, kreatif dan inovatif serta dapat mengembangkan diri secara terus menerus, (3) Meluluskan anak didik yang memiliki disiplin dan minat baca tinggi, (4) Meluluskan siswa yang berjiwa leadership dan entrepreneurship. Strategi yang dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah adalah dengan cara mengembangkan kegiatan yang bisa menarik dan membentuk karakter siswa, yaitu dengan adanya kegiatan ekstrakurikuler yang dapat mencakup sebagian besar bakat siswa. Selain itu guru juga membantu dalam mencapai target yang telah ditetapkan, maka harus siap dan menguasai makna dan tahap-tahap pencapaiannya.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian perspektif *Balanced scorecard* dapat diperoleh disimpulkan bahwa pengukuran kinerja MDTA Tauhidullah Surabaya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diawali dengan menentukan visi, misi, tujuan, dan strategi sekolah, kemudian mengartikannya ke dalam sasaran-sasaran strategi pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diperoleh hasil yang baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya penerapan keempat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut: (1) Perspektif Keuangan, Pada perspektif keuangan terdapat dua indikator yaitu peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Hasil analisa dari peningkatan pendapatan menunjukkan baik karena setiap tahun meningkat dan dapat dikatakan kinerja sekolah semakin baik, dan untuk indikator efisiensi biaya juga dikatakan baik karena setiap tahun ajaran biaya operasional/pengeluaran yang dilakukan oleh MDTA Tauhidullah Surabaya tidak melebihi pendapatan yang diperoleh jadi meminimalkan berbagai macam pengeluaran, (2) Perspektif Pelanggan, Pada perspektif pelanggan ini diukur dengan penerimaan peserta didik baru yang dikatakan cukup baik, karena pada tahun ajaran 2019/2020 jumlah peserta

didik baru mengalami penurunan, tetapi tahun ajaran sebelumnya yaitu 2017/2018 dan 2018/2019 mengalami peningkatan jumlah peserta didik. Kemudian tingkat kepuasan pelanggan yang diukur dengan menggunakan kuesioner kepuasan orang tua siswa menunjukkan bahwa memperoleh indeks kepuasan yang dikategorikan puas atas kinerja yang diberikan MDTA Tauhidullah Surabaya, (3) Perspektif Bisnis Internal, Pada perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa sekolah sudah melakukan berbagai inovasi seperti inovasi yang dilakukan pada bidang kesiswaan, bidang kurikulum, dan bidang sarana prasarana. Hal ini dinilai baik karena MDTA Tauhidullah Surabaya telah melakukan berbagai perubahan yang dapat meningkatkan kualitas sekolah untuk menjadi lebih baik lagi untuk kedepannya, (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja pada perspektif ini dikatakan baik dengan adanya pembinaan akhlaq, karena sekolah telah banyak melakukan kegiatan spiritual untuk pembinaan akhlaq. Selanjutnya dengan kuesioner pegawai sebagai pengukuran kepuasan yang diberikan sekolah untuk meningkatkan pendidikan dan pelatihan guru serta program-program yang diberikan. Hasilnya menunjukkan bahwa indeks kepuasan yang dikategorikan puas. Disini dikatakan pegawai merasa puas atas apa yang diberikan sekolah kepada guru.

### Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut: (1) Bagi MDTA Tauhidullah Surabaya untuk kedepannya dalam pengukuran kinerja dapat menerapkan metode *Balanced Scorecard*, karena sekolah dapat melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh bukan hanya dari aspek keuangan saja tetapi juga aspek non keuangan sehingga dapat dilakukan perbaikan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan strategi sekolah. Pengurus sekolah sebaiknya meningkatkan pelayanan dan pemasaran yang lebih menarik sehingga dapat menarik siswa maupun orang tua siswa. Adanya metode *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja, diharapkan dapat dipahami dan dilaksanakan secara berkelanjutan oleh semua pegawai dalam mewujudkan tujuan keberhasilan sekolah. MDTA Tauhidullah Surabaya dalam mendapatkan sumber-sumber pendapatannya ditambah, bukan hanya dari dana investasi/SPP saja namun perlu dengan melakukan berbagai kerjasama dengan masyarakat maupun sponsor untuk mendapatkan pendapatan yang lebih banyak sehingga bisa digunakan untuk kegiatan-kegiatan operasional sekolah, (2) Bagi peneliti berikutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dengan sudut pandang yang berbeda dan dengan menggunakan data yang lebih lengkap sehingga dapat meneliti lebih dalam dan lebih baik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arsenia, V. L. 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Bahri, S. 2014. Pengaruh Motivasi, Tindakan Supervisi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Junior Pada KAP di Jakarta. *Skripsi*. Universitas Islam Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- David, F. R. 2012. *Managemen Strategis Konsep*. Salemba Empat. Jakarta.
- Irsutami, dan C., Ramdhaniah . 2012. Pengembangan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Batam). *Jurnal Integrasi* 4(1) : 68-77
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Kurniasari, W. 2011. Transparansi Pengelolaan Masjid dengan Laporan Keuangan Berdasarkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK No. 45). *Jurnal Muqtasid*. 2(1): 135-152.

- Kriyantono. 2012. *Public Relations & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis dan Kualitatif*. Kencana. Jakarta.
- Mahmudah dan M. I. Khauldi. 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Yayasan Darul Aitam Darussalam Bayuwangi. *Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Pemikiran Hukum Islam* 6(1): 19-113.
- Mahsun. 2013. *Metode Penelitian Bahasa: Tahapan, Strategi, Metode, dan Tekniknya*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Mangkunegara, A. P, 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Alfabeta. Bandung
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Moleong, L. J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mulyasa, 2011. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Purhantara, W. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Edisi pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Rita, I. 2011. Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur. *Tesis*. Universitas Indoensia. Jakarta
- Rohiat, 2010. *Manajemen Sekolah : Teori Dasar dan Praktik*. Refika Aditama. Bandung
- Rangkuti, F. 2012. *SWOT Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2013. *Riset Pemasaran*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Saroni, M., 2011. *Personal Branding Guru*. Affaruz Media. Yogyakarta
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta. Bandung
- Sumarsan, T. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 2. PT Indeks. Jakarta.
- Sutrisno, E., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Tongo, Y. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Detasemen A Pelopo Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. 2(4) : 103-117.
- Widodo, S., E. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.