



IMPLEMENTASI EVALUASI PROGRAM BERBASIS BALANCED SCORECARD DALAM PENGELOLAAN MADRASAH

¹Shohib Hasan, ²Rofiqoh Hamadah, ³Basirun

^{1,2} Universitas Islam An Nur Lampung, Lampung, Indonesia

³ MAS Hidayatul Muftadiin, Jati Agung, Lampung, Indonesia

Email: shohib.hasan96@gmail.com

Abstract

Balanced Scorecard-based program evaluation is a strategic approach that integrates four performance perspectives – financial, customer, internal processes, and learning and growth – to improve management effectiveness. This study aims to analyze the implementation of BSC-based evaluation in the management of MA Guppi Banjarsari, Waysulan, South Lampung, with a focus on strategies, challenges, and the initial impact of its implementation. The research method uses a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis, then analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model which included data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results of the study show that the implementation of BSC at MA Guppi Banjarsari is still in the early stages, but has encouraged a change in management orientation from just implementing activities to achieving results (outcome-based evaluation). The financial perspective is focused on the management of BOS and committee funds, while the customer perspective highlights the relatively high satisfaction of parents and society. The perspective of internal processes and learning still requires strengthening performance indicators and the use of technology. The main supporting factor is the commitment of madrasah leaders, while the obstacles include limited managerial literacy and facilities. The implementation of BSC has the potential to increase transparency, accountability, and effectiveness of madrasah management in a sustainable manner.

Keywords: Balanced Scorecard, program evaluation, madrasah management.

Abstrak

Evaluasi program berbasis Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan empat perspektif kinerja – keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan – untuk meningkatkan efektivitas manajemen. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi evaluasi berbasis BSC MA Guppi Banjarsari dalam pengelolaan, Waysulan, Lampung Selatan, dengan fokus pada strategi, tantangan, serta dampak awal penerapannya. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi BSC di MA Guppi Banjarsari masih berada pada tahap awal, namun telah mendorong perubahan orientasi manajemen dari sekadar pelaksanaan kegiatan menuju pencapaian hasil (outcome-based evaluation). Perspektif keuangan difokuskan pada pengelolaan dana BOS dan komite, sementara perspektif pelanggan menyoroti kepuasan orang tua dan masyarakat yang relatif tinggi. Perspektif proses internal dan pembelajaran masih memerlukan penguatan pada indikator kinerja dan pemanfaatan teknologi. Faktor pendukung utama

adalah komitmen pimpinan madrasah, sedangkan hambatannya meliputi keterbatasan literasi manajerial dan fasilitas. Penerapan BSC berpotensi meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan madrasah secara berkelanjutan..

Kata Kunci: Balanced Scorecard, evaluasi program, manajemen madrasah.

PENDAHULUAN

Pengelolaan madrasah pada era akuntabilitas publik yang semakin menguat menuntut adanya sistem evaluasi program yang tidak sekadar berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga pada kinerja strategis yang terukur, komprehensif, dan berkelanjutan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan ganda: menjaga identitas keislaman dan, pada saat yang sama, memenuhi standar mutu manajemen modern yang transparan, akuntabel, dan efisien (Hasan & Anita, 2024). Dalam konteks ini, berbagai program peningkatan mutu—baik pada aspek akademik, nonakademik, sarana prasarana, maupun pengembangan SDM sering berjalan tanpa kerangka evaluasi yang integratif. Akibatnya, capaian program sulit dipetakan secara longitudinal, prioritas tidak tertata dengan jelas, dan pengambilan keputusan kerap bergantung pada intuisi atau kebiasaan tahunan, bukan pada data kinerja yang tervalidasi. Realitas ini memperlihatkan perlunya pendekatan evaluasi yang mampu menghubungkan strategi, proses, dan hasil secara sistematis.

Balanced Scorecard (BSC) yang dipopulerkan oleh Kaplan dan Norton menawarkan lensa evaluasi strategis yang menempatkan kinerja lembaga pada empat perspektif yang saling terhubung: keuangan, pelanggan (atau pemangku kepentingan), proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Dalam konteks lembaga pendidikan, khususnya madrasah, empat perspektif tersebut dapat diterjemahkan secara kontekstual untuk menilai sejauh mana program-program yang dirancang benar-benar mendukung misi kelembagaan, meningkatkan kepuasan peserta didik dan orang tua, memperbaiki proses akademik-administratif, serta memperkuat kapasitas guru dan tenaga kependidikan (Syaiful Akbar, 2018). Namun, meski relevan, adopsi BSC dalam madrasah masih jarang dikaji secara mendalam. Celah pengetahuan inilah yang menegaskan urgensi pengembangan model evaluasi program berbasis BSC yang aplikatif, mudah direplikasi, dan responsif terhadap dinamika khas madrasah.

Praktik evaluasi program di banyak madrasah masih berpusat pada indikator input (seperti jumlah dana, jumlah pelatihan, atau banyaknya program yang dilaksanakan) dan kepatuhan terhadap prosedur standar, bukan pada outcome dan impact yang nyata terhadap mutu layanan pendidikan. Laporan kegiatan umumnya disusun untuk memenuhi kewajiban pelaporan, bukan sebagai instrumen refleksi strategis yang memandu perbaikan berkelanjutan. Ketika indikator kinerja tidak dirumuskan secara jelas dan tidak ditautkan dengan peta strategi lembaga, maka sulit

menilai kontribusi setiap program terhadap tujuan jangka menengah-panjang madrasah. Kondisi ini menyebabkan potensi inefisiensi anggaran, tumpang tindih program, dan lemahnya prioritas kebijakan. Balanced Scorecard hadir untuk menutup celah tersebut melalui peta strategi, indikator kinerja kunci, target terukur, serta inisiatif yang terintegrasi (Kaplan & Norton, 1996).

Secara regulatif, madrasah didorong untuk menerapkan berbagai instrumen penjaminan mutu mulai dari Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), akreditasi BAN-S/M, hingga praktik Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/MBM). Namun, instrumen-instrumen tersebut sering berjalan paralel, tanpa jembatan manajerial yang menyatukannya ke dalam satu kerangka evaluasi program yang kohesif. Alhasil, data yang terkumpul banyak, tetapi tidak selalu saling bicara dalam satu bahasa strategis yang sama. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip BSC, madrasah dapat menyusun strategy map yang memadu seluruh instrumen mutu ke dalam tujuan strategis yang terukur, sehingga evaluasi tidak lagi bersifat sektoral, melainkan holistik dan terarah pada misi dan visi lembaga.

MA Guppi Banjarsari, yang berlokasi di Waysulan, Lampung Selatan, berada dalam lanskap sosial pendidikan yang menuntut daya saing, adaptabilitas, dan kejelasan arah pengembangan. Sebagai madrasah aliyah, lembaga ini tidak hanya dituntut menghasilkan lulusan dengan kompetensi akademik yang unggul, tetapi juga karakter keislaman yang kuat dan relevansi sosial yang tinggi. Di tengah keterbatasan sumber daya—baik finansial, SDM, maupun infrastruktur—strategi pengelolaan program yang berbasis data dan kinerja menjadi kebutuhan mendesak. Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa penerapan BSC dapat membantu MA Guppi Banjarsari memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan program secara lebih preskriptif, sehingga setiap keputusan pengelolaan memiliki dasar metrik yang jelas.

Dari perspektif pemangku kepentingan (pelanggan), keberhasilan madrasah tidak hanya diukur dari nilai ujian akhir, tetapi juga dari kepuasan orang tua, keterlibatan alumni, kepercayaan masyarakat, dan daya tarik calon peserta didik baru (Sentanu & Shinta Happy Yustiari, 2024). Tantangannya, dimensi-dimensi tersebut sering tidak dikonversi ke indikator kinerja yang spesifik, terukur, dan mudah dievaluasi secara periodik. Misalnya, kepuasan orang tua terhadap layanan akademik dan nonakademik jarang diukur dengan instrumen yang tervalidasi; keterlibatan alumni tidak dipetakan dalam program nyata yang mendukung pengembangan siswa; dan reputasi madrasah di mata masyarakat tidak dimonitor melalui indikator komunikasi publik yang terstruktur. BSC menawarkan seperangkat Key Performance Indicators (KPI) yang dapat dikustomisasi untuk menangkap pengalaman dan ekspektasi para pemangku kepentingan tersebut (Wulaningsih & Asriati, 2024).

Pada perspektif proses internal, madrasah kerap menghadapi fragmentasi antara proses akademik, kesiswaan, kehumasan, keuangan, dan sarana prasarana. SOP mungkin tersedia, tetapi konsistensi implementasi, dokumentasi bukti, dan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) belum berjalan optimal (Dr. H. Risbon Sianturi et al., 2024). Evaluasi program tahunan sering berhenti pada laporan realisasi, bukan pada root cause analysis dan perumusan tindakan korektif-preventif yang jelas. Dengan BSC, proses-proses inti madrasah dapat dipetakan, diprioritaskan, dan diukur kontribusinya pada tujuan strategis, sehingga manajemen dapat mengidentifikasi bottleneck, redundansi, dan area perbaikan prioritas secara lebih transparan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) menyoroti kapasitas SDM, budaya organisasi, dan kesiapan teknologi sebagai fondasi yang menopang keberlanjutan kinerja lembaga. Di banyak madrasah, pengembangan profesional guru belum diarahkan pada indikator kinerja yang dikaitkan langsung dengan peningkatan hasil belajar peserta didik atau mutu layanan pembelajaran. Literasi digital, inovasi pedagogik, dan budaya refleksi belum sepenuhnya mengakar. Penerapan BSC mendorong penyusunan indikator yang mengaitkan investasi pada pelatihan, coaching, dan sistem pengetahuan lembaga dengan perbaikan kinerja proses inti dan kepuasan pemangku kepentingan, sehingga setiap rupiah dan jam pelatihan memiliki nilai strategis yang terukur.

Pada perspektif keuangan, madrasah sering bergantung pada sumber dana yang terbatas (misalnya BOS, dan kontribusi masyarakat/komite), sementara kebutuhan peningkatan mutu terus meningkat. Tanpa kerangka evaluasi yang menautkan alokasi anggaran dengan indikator hasil, efisiensi dan efektivitas belanja sulit disimpulkan secara obyektif. *Balanced Scorecard* memungkinkan penyusunan metrik yang menghubungkan perencanaan anggaran dengan capaian indikator strategis – misalnya, seberapa besar investasi pada teknologi pembelajaran berdampak pada peningkatan hasil belajar atau efisiensi proses administrasi. Dengan demikian, perspektif keuangan tidak dipahami secara sempit sebagai penghematan, tetapi sebagai optimalisasi sumber daya untuk mencapai target strategis.

Salah satu prasyarat penting keberhasilan evaluasi berbasis BSC adalah ketersediaan Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang andal, yang mampu menyajikan data tepat waktu, akurat, dan mudah diinterpretasikan (Hitt et al., 2005). MA Guppi Banjarsari, seperti banyak madrasah lain, berhadapan dengan keterbatasan integrasi data – mulai dari data akademik, keuangan, sarpras, hingga SDM – yang sering tersimpan dalam format terpisah dan tidak terstandardisasi. Akibatnya, proses monitoring dan evaluasi berpotensi berjalan lambat, reaktif, dan tidak berbasis bukti.

Penelitian ini memandang pentingnya mengidentifikasi kesiapan data, mekanisme pelaporan, dan desain dashboard kinerja yang selaras dengan indikator BSC.

Dimensi kepemimpinan (leadership) menjadi faktor penggerak utama dalam mengartikulasikan visi strategis ke dalam strategy map dan KPI yang jelas (Tahir et al., 2025). Kepala madrasah dituntut memainkan peran transformasional: membangun komitmen kolektif, mengorkestrasi kolaborasi lintas unit, dan memastikan siklus evaluasi berjalan konsisten. Tanpa kepemimpinan yang kuat dan konsisten, BSC berisiko hanya menjadi “dokumen cantik” yang tidak mengubah perilaku organisasi. Oleh sebab itu, penelitian ini juga mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan, mekanisme komunikasi strategi, serta tata kelola pengambilan keputusan di MA Guppi Banjarsari mempengaruhi keberhasilan implementasi evaluasi program berbasis BSC.

Resistensi budaya organisasi terhadap perubahan merupakan tantangan klasik dalam implementasi kerangka evaluasi kinerja yang baru (Fathurrohman et al., 2016). Guru dan tenaga kependidikan mungkin memandang BSC sebagai beban administratif tambahan, terutama jika mekanisme penghargaan dan konsekuensi (reward-punishment) tidak diselaraskan dengan hasil kinerja. Di sisi lain, tanpa literasi yang memadai tentang manfaat BSC, proses internalisasi konsep dapat berjalan lambat dan parsial. Oleh karena itu, penting untuk memetakan tingkat kesiapan budaya, persepsi aktor-aktor kunci, serta strategi change management yang realistis agar BSC tidak sekadar diadopsi secara teknis, tetapi dihidupi sebagai budaya evaluasi yang menumbuhkan perbaikan berkelanjutan.

Tinjauan pustaka menunjukkan bahwa studi penerapan Balanced Scorecard di lembaga pendidikan telah berkembang, namun fokus pada madrasah – terutama pada level operasional implementasi, pemetaan indikator kontekstual, serta integrasi dengan sistem penjaminan mutu internal – masih relatif terbatas (Kaplan & Norton, 1996). Demikian pula, kajian yang menelaah dinamika implementasi BSC dalam lingkungan madrasah yang memiliki keterbatasan sumber daya, seperti MA Guppi Banjarsari, masih jarang dieksplorasi secara komprehensif. Kesenjangan inilah yang ingin diisi oleh penelitian ini, yakni dengan menyajikan gambaran empiris, strategi implementasi, tantangan lapangan, dan model evaluasi yang dapat direplikasi pada konteks madrasah lain dengan karakteristik serupa.

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi evaluasi program berbasis Balanced Scorecard dalam pengelolaan madrasah di MA Guppi Banjarsari, Waysulan, Lampung Selatan. Secara khusus, penelitian akan memetakan: (1) bagaimana keempat perspektif BSC diterjemahkan ke dalam indikator kinerja di tingkat program; (2) sejauh mana kesiapan sistem data, budaya organisasi, dan kepemimpinan mendukung implementasi; serta (3) bagaimana hasil evaluasi BSC

dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan strategis dan perbaikan berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam tentang evaluasi kinerja berbasis strategi. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi prototipe model evaluasi yang dapat diadaptasi oleh madrasah lain untuk memperkuat akuntabilitas, efektivitas, dan daya saing kelembagaan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam proses implementasi evaluasi program berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) dalam konteks pengelolaan madrasah. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara kontekstual, memahami perspektif subjek, serta menginterpretasikan dinamika sosial yang terjadi di dalam lembaga Pendidikan (Ary et al., 2006). Desain studi kasus digunakan karena penelitian ini terfokus pada satu lokasi spesifik, yaitu MA Guppi Banjarsari di Waysulan, Lampung Selatan, sebagai unit analisis tunggal. Pendekatan ini relevan untuk menggali fenomena secara holistik, mendetail, dan komprehensif terkait penerapan empat perspektif BSC (keuangan, pelanggan/pemangku kepentingan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) dalam pengelolaan madrasah.

Subjek penelitian melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, staf administrasi, dan komite madrasah sebagai informan utama. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu, seperti keterlibatan langsung dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program madrasah. Jumlah informan disesuaikan dengan kebutuhan data dan prinsip *saturation point*, yaitu ketika informasi yang diperoleh sudah jenuh dan tidak ada temuan baru yang signifikan (Lichtman, 2013). Dengan teknik ini, peneliti dapat memperoleh informasi mendalam tentang strategi evaluasi, hambatan, serta dampak penerapan BSC di MA Guppi Banjarsari.

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen (Creswell, 2015). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan yang fleksibel agar memungkinkan peneliti menggali informasi lebih luas mengenai pengalaman, persepsi, dan praktik manajemen madrasah terkait evaluasi berbasis BSC. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas pengelolaan program, rapat evaluasi, serta interaksi antar-unit di madrasah yang relevan dengan keempat perspektif BSC. Analisis dokumen dilakukan terhadap arsip madrasah seperti rencana kerja tahunan, laporan keuangan, laporan kegiatan, serta dokumen evaluasi program yang ada. Triangulasi sumber dan metode digunakan untuk memastikan validitas dan keabsahan data, sehingga data yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Miles & Huberman, 1994). Pada tahap reduksi data, informasi yang terkumpul diseleksi, diringkas, dan dikategorisasi

berdasarkan tema-tema utama seperti perencanaan strategi, indikator kinerja, monitoring, dan evaluasi program. Selanjutnya, pada tahap penyajian data, hasil analisis disusun dalam bentuk narasi deskriptif yang memudahkan peneliti memahami hubungan antar-temuan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara induktif dengan merumuskan pola, makna, dan implikasi dari data yang diperoleh. Proses analisis dilakukan secara berulang (iteratif) agar hasil penelitian akurat dan sesuai dengan konteks lapangan.

Keabsahan data dijaga melalui beberapa teknik seperti triangulasi, perpanjangan keikutsertaan di lapangan, diskusi sejawat, dan *member check* (Press, 2013). Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dari berbagai informan, temuan observasi, dan bukti dokumen. *Member check* dilakukan dengan meminta konfirmasi kepada informan mengenai interpretasi data, sehingga memastikan bahwa temuan penelitian sesuai dengan realitas di lapangan. Proses ini penting untuk menghindari bias peneliti dan memperkuat kredibilitas temuan.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai implementasi evaluasi program berbasis BSC di MA Guppi Banjarsari. Pendekatan kualitatif dengan studi kasus ini dipandang paling tepat karena memungkinkan peneliti memahami fenomena dalam konteks natural, menelusuri keterkaitan antara empat perspektif BSC, dan mengidentifikasi faktor pendukung maupun penghambat yang memengaruhi efektivitas pengelolaan madrasah. Dengan demikian, metode penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang tidak hanya relevan secara akademis, tetapi juga bermanfaat secara praktis bagi pengembangan sistem evaluasi kinerja di madrasah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Perspektif Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MA Guppi Banjarsari telah mengelola keuangan dengan dasar pelaporan administratif yang mengikuti aturan pemerintah, terutama terkait dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dan kontribusi Komite. Meskipun laporan keuangan disusun secara rutin, keterkaitan langsung antara pengeluaran dengan hasil yang diharapkan masih lemah. Dalam beberapa tahun terakhir, madrasah mulai mencoba mengalokasikan anggaran berdasarkan prioritas kebutuhan, misalnya pengadaan sarana pembelajaran seperti proyektor, papan interaktif, atau perangkat TIK. Upaya ini menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya investasi pada teknologi untuk mendukung pembelajaran. Namun, dari hasil wawancara dengan kepala madrasah dan bendahara, perencanaan anggaran belum menggunakan indikator kinerja keuangan yang terukur seperti analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) atau pengembalian manfaat (*return on investment*). Keterbatasan kapasitas manajerial menjadi hambatan utama dalam mengembangkan analisis keuangan berbasis hasil.

Selain itu, pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual dengan menggunakan buku besar dan tabel Excel sederhana. Hal ini menyulitkan evaluasi efektivitas penggunaan anggaran pada setiap program. Misalnya, ketika dilakukan evaluasi terhadap biaya pelatihan guru, madrasah hanya dapat menyajikan jumlah dana yang dikeluarkan tanpa data

komprehensif mengenai dampak pelatihan terhadap kualitas pembelajaran. Kondisi ini diperburuk oleh keterbatasan staf administrasi yang memiliki keahlian dalam analisis keuangan berbasis kinerja. Dari hasil pengamatan, tidak ada laporan keuangan yang mengaitkan pengeluaran dengan target indikator keberhasilan program, sehingga evaluasi lebih berfokus pada realisasi anggaran, bukan pencapaian hasil.

Namun demikian, madrasah mulai berupaya untuk mengubah paradigma pengelolaan anggaran ke arah yang lebih strategis. Pada tahun ajaran terakhir, kepala madrasah berinisiatif membuat format laporan baru yang mencoba mengaitkan belanja dengan pencapaian indikator sederhana, seperti tingkat pemanfaatan fasilitas pembelajaran atau peningkatan partisipasi siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler. Upaya ini masih bersifat inisiatif pribadi dan belum terdokumentasi dalam pedoman baku. Diperlukan penguatan kapasitas manajemen keuangan berbasis BSC agar setiap pengeluaran dapat dievaluasi tidak hanya dari sisi administrasi, tetapi juga dampaknya terhadap empat perspektif kinerja madrasah secara keseluruhan.

2. Perspektif Pelanggan/Pemangku Kepentingan

Dalam perspektif pelanggan atau pemangku kepentingan, madrasah berusaha memahami kebutuhan dan harapan orang tua, siswa, serta masyarakat sekitar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan orang tua terhadap program pendidikan di MA Guppi Banjarsari relatif tinggi, khususnya dalam aspek pembinaan karakter keagamaan. Orang tua merasa puas dengan rutinitas keagamaan siswa seperti kegiatan tahfidz, shalat berjamaah, dan penguatan akhlak. Namun, ekspektasi orang tua terhadap pembelajaran berbasis teknologi masih belum sepenuhnya terpenuhi. Misalnya, dalam wawancara, beberapa wali siswa menyatakan bahwa mereka mengharapkan lebih banyak inovasi pembelajaran digital yang mendukung kesiapan anak menghadapi era teknologi.

Keterlibatan alumni juga menjadi bagian penting dari perspektif pelanggan. MA Guppi Banjarsari telah mulai melibatkan alumni dalam kegiatan seminar motivasi, pemberian beasiswa, serta pendampingan kegiatan keagamaan. Meski demikian, program keterlibatan alumni belum dikelola dengan sistematis. Tidak ada data terperinci tentang jumlah alumni yang terlibat, kontribusi yang diberikan, maupun dampak kegiatan alumni terhadap reputasi madrasah. Kegiatan tersebut lebih banyak bersifat spontan dan bergantung pada inisiatif individu atau kelompok tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kinerja terkait alumni belum terformulasikan dengan baik dalam kerangka evaluasi madrasah.

Survei kepuasan pelanggan sejauh ini dilakukan secara informal melalui pertemuan komite atau forum wali siswa. Belum ada instrumen kuisioner yang baku dan tervalidasi untuk mengukur kepuasan orang tua maupun masyarakat secara objektif. Padahal, dalam kerangka BSC, perspektif pelanggan menjadi kunci untuk memastikan bahwa semua program madrasah benar-benar relevan dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Dengan adanya pengukuran yang terstruktur, madrasah akan dapat merancang program berbasis data kepuasan pelanggan, sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan yang diberikan.

3. Perspektif Proses Internal

Pada perspektif proses internal, penelitian ini menemukan bahwa MA Guppi Banjarsari telah memiliki Rencana Kerja Tahunan (RKT) serta SOP untuk bidang-bidang utama seperti kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasarana. Evaluasi program dilakukan secara rutin melalui rapat koordinasi pada akhir semester dan akhir tahun ajaran. Namun, evaluasi ini cenderung bersifat deskriptif dan lebih fokus pada laporan pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan pencapaian indikator hasil. Misalnya, kegiatan pembinaan guru dilaporkan berhasil hanya karena pelatihan terlaksana sesuai jadwal, tanpa ada analisis mendalam mengenai dampak pelatihan terhadap kinerja guru di kelas.

Selain itu, proses dokumentasi dan pelaporan masih manual, membuat akses data antarbagian tidak terintegrasi. Hal ini mempersulit penelusuran kontribusi setiap program terhadap tujuan strategis madrasah. Observasi lapangan menunjukkan bahwa meskipun SOP ada, implementasinya belum konsisten pada semua unit. Misalnya, SOP penilaian kinerja guru belum sepenuhnya dijalankan dengan indikator kualitatif seperti kualitas RPP atau inovasi pembelajaran. Dalam kerangka BSC, kelemahan ini menjadi tantangan serius karena perspektif proses internal sangat menentukan keberhasilan tiga perspektif lainnya. Meskipun begitu, ada langkah positif yang dilakukan madrasah untuk memperkuat proses internal. Program unggulan seperti tahfidz, literasi, dan pengembangan karakter kini memiliki jadwal dan target capaian yang lebih jelas. Guru-guru juga mulai diarahkan untuk mendokumentasikan bukti capaian setiap kegiatan melalui laporan mingguan. Langkah ini menjadi fondasi yang baik untuk penerapan BSC ke depan, karena peta proses internal yang jelas dapat memudahkan penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) dan monitoring hasil program.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru di MA Guppi Banjarsari telah dilakukan melalui beberapa pelatihan, seperti workshop kurikulum merdeka, pelatihan literasi digital, dan pembelajaran berbasis proyek. Namun, evaluasi dampak dari pelatihan tersebut belum dilakukan secara komprehensif. Tidak ada indikator khusus yang mengukur sejauh mana pelatihan mampu meningkatkan keterampilan guru dalam mengintegrasikan teknologi atau strategi pembelajaran inovatif. Guru-guru yang diwawancarai mengakui bahwa sebagian materi pelatihan sulit diimplementasikan karena keterbatasan fasilitas dan waktu.

Ketersediaan sarana pembelajaran juga masih menjadi tantangan. Laboratorium komputer terbatas dan tidak semua kelas memiliki perangkat teknologi pembelajaran yang memadai. Hal ini berdampak pada rendahnya pemanfaatan media digital dalam proses belajar mengajar. Upaya pengembangan budaya kolaboratif sebenarnya sudah dilakukan, seperti pembentukan MGMP internal yang bertujuan untuk berbagi pengalaman pembelajaran antar guru. Namun, MGMP ini belum diarahkan untuk menyusun indikator evaluasi pembelajaran berbasis hasil, sehingga diskusi lebih banyak fokus pada administrasi.

Dari sisi manajemen SDM, madrasah telah mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas diri melalui program pengembangan diri dan pembinaan karakter. Akan tetapi, belum ada sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang dihubungkan dengan penghargaan atau

insentif. Dalam kerangka BSC, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pilar utama untuk mendukung kinerja jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan strategis yang menghubungkan pelatihan guru, pengembangan karier, dan pencapaian mutu pendidikan dengan indikator keberhasilan yang terukur.

5. Kesiapan Data dan Sistem Evaluasi

Salah satu temuan penting adalah belum adanya sistem informasi manajemen terintegrasi untuk mendukung evaluasi program berbasis BSC di MA Guppi Banjarsari. Data keuangan, akademik, kesiswaan, dan sarana prasarana masih dikelola secara terpisah, sehingga sulit untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kinerja madrasah. Proses pencatatan manual sering memakan waktu lama dan berisiko menyebabkan kesalahan input data. Akibatnya, rapat evaluasi sering hanya menggunakan data ringkasan tanpa analisis mendalam, sehingga keputusan strategis diambil berdasarkan intuisi, bukan bukti nyata.

Kepala madrasah menyatakan bahwa salah satu prioritas ke depan adalah mengembangkan *dashboard* evaluasi sederhana yang dapat menampilkan indikator kinerja dari empat perspektif BSC secara terintegrasi. Namun, keterbatasan anggaran dan minimnya literasi teknologi di kalangan staf administrasi menjadi penghambat. Saat ini, sebagian data akademik siswa sudah mulai didigitalisasi menggunakan aplikasi excel dan *cloud storage*, tetapi belum ada platform tunggal yang dapat menyatukan semua data evaluasi.

mencari dukungan pengadaan perangkat lunak sederhana atau pelatihan manajemen data. Langkah ini diharapkan dapat mendukung proses evaluasi berbasis kinerja secara lebih sistematis. Jika sistem informasi terintegrasi dapat diterapkan, maka evaluasi program berbasis BSC akan berjalan lebih efisien karena data dari berbagai unit dapat diakses, dianalisis, dan disajikan dalam satu peta kinerja yang jelas.

6. Faktor Pendukung dan Penghambat

Penelitian menemukan bahwa faktor pendukung utama implementasi evaluasi berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di MA Guppi Banjarsari adalah komitmen kepala madrasah dan pimpinan unit kerja dalam mendorong inovasi manajemen. Kepala madrasah memiliki visi untuk menjadikan BSC sebagai kerangka evaluasi yang dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan program. Selain itu, dukungan komite madrasah juga cukup signifikan, terutama dalam hal pembiayaan tambahan untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengadaan sarana pembelajaran, dan pembenahan fasilitas. Antusiasme guru terhadap pengembangan kualitas pembelajaran juga menjadi kekuatan tersendiri. Guru-guru yang diwawancarai mengakui bahwa mereka terbuka terhadap ide evaluasi berbasis kinerja karena dapat membantu mengidentifikasi capaian pembelajaran dan merumuskan strategi perbaikan. Dukungan orang tua dan masyarakat sekitar yang tinggi terhadap program keagamaan madrasah semakin memperkuat motivasi lembaga untuk terus berkembang.

Di sisi lain, penelitian mengungkap sejumlah faktor penghambat yang cukup kompleks. Salah satu penghambat utama adalah keterbatasan literasi manajerial terkait konsep BSC di kalangan guru dan staf administrasi. Mayoritas guru masih memahami evaluasi hanya sebagai

penilaian akademik siswa, bukan evaluasi kinerja lembaga secara holistik yang melibatkan keuangan, proses internal, dan kepuasan pemangku kepentingan. Keterbatasan anggaran juga menjadi tantangan serius karena madrasah sangat bergantung pada dana BOS, dan kontribusi masyarakat. Anggaran tambahan yang terbatas membuat sulit untuk membiayai pelatihan intensif mengenai BSC atau mengembangkan sistem informasi evaluasi terintegrasi. Selain itu, beban kerja guru yang cukup tinggi juga menyulitkan mereka untuk terlibat aktif dalam pengumpulan data kinerja.

Resistensi terhadap perubahan menjadi penghambat non-teknis yang perlu diperhatikan. Beberapa guru dan staf menganggap penerapan BSC sebagai tambahan beban administratif yang rumit dan tidak langsung terlihat manfaatnya. Hal ini terjadi karena belum ada sosialisasi mendalam mengenai manfaat strategis BSC bagi pengambilan keputusan. Tantangan lainnya adalah keterbatasan sumber daya teknologi, baik dari segi perangkat keras maupun perangkat lunak, yang menghambat proses evaluasi berbasis data. Kondisi tersebut diperburuk dengan kurangnya pelatihan yang memadai dalam pemanfaatan teknologi manajemen data. Meski begitu, faktor pendukung yang ada dapat menjadi modal penting apabila ditindaklanjuti dengan perencanaan pelatihan, pendampingan teknis, dan penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil.

7. Dampak Awal Penerapan BSC

Meskipun implementasi BSC di MA Guppi Banjarsari belum berjalan sepenuhnya, dampak awalnya mulai terlihat pada perubahan pola pikir manajemen madrasah. Penerapan konsep empat perspektif BSC telah mendorong kepala madrasah dan guru untuk lebih fokus pada hasil yang ingin dicapai, bukan hanya pada pelaksanaan program. Misalnya, dalam perencanaan kegiatan ekstrakurikuler seperti tahfidz, pramuka, dan program literasi, madrasah kini mulai menetapkan target capaian yang lebih terukur, seperti jumlah siswa yang mencapai hafalan tertentu atau tingkat partisipasi siswa dalam kompetisi. Hal ini merupakan langkah awal menuju pengelolaan berbasis data dan hasil (*outcome-based management*), yang sebelumnya kurang mendapat perhatian.

Dampak lainnya adalah mulai munculnya kesadaran untuk melakukan evaluasi kinerja guru dan staf secara lebih objektif. Beberapa guru menyatakan bahwa rapat evaluasi semester kini tidak hanya berfokus pada realisasi kegiatan, tetapi juga membahas sejauh mana kegiatan tersebut memberikan dampak nyata pada kualitas pembelajaran dan karakter siswa. Selain itu, beberapa program unggulan seperti pelatihan guru dan penguatan literasi digital mulai dievaluasi menggunakan pendekatan yang lebih terstruktur dengan memerhatikan indikator keberhasilan, meskipun indikator tersebut masih sederhana. Upaya ini memperlihatkan adanya kesadaran baru bahwa pengeluaran dana dan waktu harus dihubungkan dengan hasil nyata yang dapat diukur. Dari perspektif hubungan dengan pemangku kepentingan, penerapan awal BSC juga meningkatkan komunikasi madrasah dengan orang tua dan masyarakat. Forum komite sekolah kini digunakan tidak hanya untuk melaporkan penggunaan dana, tetapi juga untuk menyampaikan capaian program berdasarkan empat perspektif BSC. Beberapa orang tua merasa

lebih percaya pada transparansi madrasah karena laporan tidak hanya mencakup aspek keuangan, tetapi juga kualitas layanan, proses pembelajaran, dan pengembangan SDM. Meskipun masih sederhana, langkah ini menjadi pondasi penting bagi pembentukan budaya akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan yang sesuai dengan prinsip BSC.

B. Pembahasan

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di MA Guppi Banjarsari menunjukkan bahwa konsep evaluasi kinerja berbasis empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) memiliki relevansi tinggi untuk memperbaiki efektivitas pengelolaan madrasah. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa madrasah ini berada pada tahap awal dalam mengintegrasikan kerangka BSC ke dalam sistem manajemen program. Hal ini sejalan dengan pandangan Kaplan dan Norton yang menyatakan bahwa BSC bukan sekadar alat ukur, melainkan kerangka strategis untuk menyelaraskan visi, misi, dan strategi lembaga dengan indikator kinerja terukur (Kaplan & Norton, 1996). Pada konteks madrasah, penerapan BSC juga berperan penting untuk mewujudkan prinsip akuntabilitas dan transparansi yang merupakan bagian dari amanah dalam pengelolaan pendidikan Islam (Asrohah, 2018).

1. Perspektif Keuangan

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pengelolaan keuangan di MA Guppi Banjarsari masih berfokus pada pelaporan administratif terkait dana BOS, , dan kontribusi masyarakat. Kondisi ini sesuai dengan temuan (Wulaningsih & Asriati, 2024), bahwa sebagian besar madrasah di Indonesia masih menitikberatkan evaluasi keuangan pada kepatuhan terhadap regulasi, bukan pada pencapaian hasil strategis . Dalam konteks BSC, perspektif keuangan tidak hanya memantau pengeluaran, tetapi juga mengukur efisiensi alokasi sumber daya untuk mendukung pencapaian tujuan lembaga. Upaya madrasah untuk mulai menghubungkan pengeluaran dengan hasil, misalnya dalam pengadaan sarana TIK, merupakan langkah awal yang positif. Namun, belum adanya analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) menunjukkan perlunya penguatan literasi manajerial keuangan di tingkat madrasah. Dalam perspektif Islam, efisiensi penggunaan dana juga berkaitan dengan konsep *amanah*, di mana setiap dana yang diperoleh dari masyarakat dan pemerintah harus dipertanggungjawabkan secara transparan serta memberikan kemaslahatan maksimal bagi peserta didik.

2. Perspektif Pelanggan/Pemangku Kepentingan

Kepuasan orang tua dan keterlibatan alumni di MA Guppi Banjarsari mulai menjadi perhatian melalui survei informal dan forum komite. Dalam teori BSC, perspektif pelanggan bertujuan memastikan bahwa setiap layanan yang diberikan mampu memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Indrasari & Press, 2019), yang menyebutkan bahwa kepuasan pelanggan di sektor pendidikan harus diukur melalui indikator terstruktur, seperti kepuasan orang tua, reputasi lembaga, serta tingkat kepercayaan masyarakat. Namun, belum adanya instrumen baku untuk survei kepuasan di madrasah ini mengindikasikan bahwa evaluasi masih bersifat kualitatif dan belum berbasis data kuat. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, pelayanan prima kepada pemangku kepentingan sejalan dengan

prinsip *ihsan*, yaitu memberikan layanan terbaik demi keberkahan pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan instrumen survei kepuasan yang valid menjadi kebutuhan mendesak.

3. Perspektif Proses Internal

Proses internal di MA Guppi Banjarsari sudah memiliki Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan SOP, tetapi implementasinya belum sepenuhnya mengacu pada indikator kinerja yang jelas. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian (Joko Purnomo et al., 2023) , yang menyoroti lemahnya integrasi antara dokumen perencanaan dan indikator keberhasilan dalam banyak madrasah. Evaluasi program masih berfokus pada pencapaian jadwal dan pelaksanaan kegiatan, bukan pada kualitas hasil (*outcome*). Konsep BSC mengharuskan lembaga untuk memetakan *key performance indicators* (KPI) pada setiap proses inti agar dapat diukur kontribusinya terhadap visi strategis. Dalam praktiknya, madrasah ini mulai menunjukkan kemajuan dengan mendokumentasikan bukti kegiatan, seperti laporan mingguan guru dan capaian program tahfidz. Hal ini menjadi landasan yang baik untuk perbaikan berkelanjutan. Dalam kerangka manajemen Islam, proses internal yang tertata sejalan dengan konsep *ihsan* dan *itqan*, yaitu bekerja secara profesional dan penuh kesungguhan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di madrasah ini menunjukkan adanya pelatihan guru dan penguatan kurikulum, tetapi dampaknya belum diukur secara sistematis. Hal ini selaras dengan penelitian (Munir, 2013), yang menemukan bahwa pengembangan SDM di banyak madrasah sering dilakukan tanpa evaluasi yang menghubungkannya dengan hasil pembelajaran siswa. Dalam kerangka BSC, investasi pada pelatihan dan teknologi harus dihubungkan dengan pencapaian indikator strategis seperti peningkatan kualitas pengajaran atau nilai akademik siswa. Guru-guru di MA Guppi Banjarsari sudah mulai beradaptasi dengan pembelajaran berbasis teknologi, namun keterbatasan fasilitas laboratorium komputer menjadi hambatan. Secara konseptual, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pilar jangka panjang dalam BSC, yang dalam manajemen pendidikan Islam dapat dikaitkan dengan *tarbiyah* (pendidikan) sebagai upaya pembentukan karakter guru dan peserta didik melalui peningkatan kompetensi dan akhlak.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen pimpinan madrasah dan dukungan komite merupakan faktor kunci yang memperkuat penerapan BSC. Hal ini sesuai dengan pandangan (Mailizar et al., 2024), bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan budaya kinerja. Namun, hambatan berupa keterbatasan literasi manajerial, minimnya anggaran, serta resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan serius. Sebagaimana dijelaskan oleh (Nanda & Darwanis, 2016) , adopsi sistem evaluasi baru membutuhkan strategi *change management* yang melibatkan pelatihan, sosialisasi, dan pembentukan budaya kerja berbasis hasil. Dalam konteks madrasah, faktor penghambat ini bisa diatasi melalui kolaborasi dengan komite, alumni, dan pihak eksternal untuk memberikan dukungan teknis dan finansial.

6. Dampak Awal Penerapan BSC

Dampak awal penerapan BSC di MA Guppi Banjarsari terlihat dari pergeseran orientasi manajemen dari sekadar pelaksanaan kegiatan ke arah pencapaian hasil strategis. Hal ini

tercermin pada program tahfidz, literasi, dan ekstrakurikuler yang kini memiliki target capaian lebih jelas. Kesadaran ini sejalan dengan prinsip *continuous improvement* dalam manajemen modern, serta konsep *istiqamah* dalam Islam, yang menekankan konsistensi perbaikan berkelanjutan. Transparansi laporan yang mulai mengadopsi empat perspektif BSC meningkatkan kepercayaan orang tua dan masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa BSC dapat menjadi instrumen akuntabilitas yang efektif jika diimplementasikan secara konsisten.

KESIMPULAN

Implementasi evaluasi program berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) di MA Guppi Banjarsari, Waysulan, Lampung Selatan, menunjukkan kemajuan awal dalam membangun sistem pengelolaan madrasah yang lebih terstruktur dan berorientasi pada hasil. Kerangka empat perspektif BSC – keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan – telah mulai diadopsi, meskipun penerapannya belum sepenuhnya komprehensif. Madrasah menunjukkan komitmen untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas manajemen melalui pendekatan evaluasi yang lebih sistematis.

Pada perspektif keuangan, pengelolaan dana BOS, , dan dukungan komite sudah dilakukan sesuai aturan, tetapi evaluasi belum sepenuhnya menghubungkan anggaran dengan capaian kinerja program. Perspektif pelanggan memperlihatkan tingginya kepercayaan orang tua dan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan, khususnya pada pembinaan karakter dan program keagamaan, walau pengukuran kepuasan belum menggunakan instrumen baku. Perspektif proses internal menunjukkan bahwa rencana kerja dan SOP sudah tersedia, tetapi evaluasi program masih cenderung menilai aspek pelaksanaan, belum fokus pada *outcome* yang terukur. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, upaya peningkatan kompetensi guru dan literasi digital mulai dilakukan, namun evaluasi dampaknya terhadap kualitas pembelajaran belum optimal.

Faktor pendukung implementasi BSC di madrasah ini meliputi komitmen kuat dari pimpinan, dukungan komite, dan partisipasi guru. Hambatan yang dihadapi adalah keterbatasan literasi manajerial terkait BSC, minimnya anggaran untuk pelatihan dan pengembangan sistem evaluasi modern, serta resistensi sebagian staf terhadap perubahan. Dampak awal penerapan BSC sudah mulai terasa, seperti pergeseran orientasi pengelolaan dari sekadar pelaksanaan kegiatan menuju pencapaian hasil yang lebih jelas, peningkatan transparansi laporan, dan komunikasi yang lebih terbuka dengan pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, evaluasi berbasis BSC berpotensi menjadi instrumen manajemen strategis yang efektif bagi MA Guppi Banjarsari jika didukung dengan penguatan kapasitas SDM, integrasi sistem informasi, dan pembentukan budaya kerja berbasis kinerja. Pendekatan ini tidak hanya mendukung peningkatan mutu akademik dan manajerial, tetapi juga sejalan dengan prinsip *amanah* dan *ihsan* dalam pengelolaan pendidikan Islam yang menekankan transparansi, profesionalisme, serta perbaikan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2006). *Introduction to Research in Education*.

- Thomson/Wadsworth. <https://books.google.co.id/books?id=8BPpAAACAAJ>
- Creswell, J. W. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=6kk-nwEACAAJ>
- Dr. H. Risbon Sianturi, S. E. M. A. P., Aang Sutisna, A. D. A. C. K. A. V. D. C. M. D. S. R. D. D. T. E. D. F. E. R. L. A. D. N. D. Y. O. M. R. H. R. A. S. S. Y. S. S. T. S. W. W. S. W. H. Y. H., Agustin Vera Dewi Cucu Mardiana, L. A. D. R. A. S. Y., & Fathurrahman, I. (2024). *Perencanaan dan Penganggaran Pembiayaan Pendidikan: Konsep dan Teknik*. EDU PUBLISHER.
- Fathurrohman, M., Budaya, P., Fathurrohman, M., Jl, P., & Kradinan, R. (2016). Pengembangan Budaya Religius dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 19–42. <https://doi.org/10.21274/TAALUM.2016.4.1.19-42>
- Hasan, M., & Anita, A. (2024). PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU TERHADAP EFISIENSI ADMINISTRASI SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN AKREDITASI UNGGUL DI MTS AL HIDAYAH MARGA AGUNG LAMPUNG SELATAN. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(001), 217–232. <https://doi.org/10.30868/IM.V7I001.7494>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Thomson/South-Western.
- Indrasari, M., & Press, U. (2019). *PEMASARAN DAN KEPUASAN PELANGGAN: pemasaran dan kepuasan pelanggan*. Unitomo Press.
- Joko Purnomo, Y., Jasiyah, R., Soegiarto, I., Suharmono, S., Buuton, M., Tinggi Meteorologi Klimatologi dan Geofisika, S., & YPIB Majalengka, U. (2023). Redefinisi Kepemimpinan dalam MSDM: Studi Bibliometrik Mendalam tentang Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, dan Efektivitas Organisasi. *Jurnal Bisnisan : Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 50–64. <https://doi.org/10.52005/BISNISMAN.V5I2.154>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. <https://books.google.co.id/books?id=mRHc5kHXczEC>
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative Research in Education: A User's Guide: A User's Guide*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=bg-r3sW1PH0C>
- Mailizar, M. P., Prof. Dr. Sri Setyaningsih, M. S., & Dr. Taufik, S. P. M. H. (2024). *Transformasi Pendidikan Menuju Kualitas Guru Unggul*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=U4IU_-wJ5QEC
- Munir, A. (2013). Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam. *At-Ta'dib*, 8(2). <https://doi.org/10.21111/AT-TADIB.V8I2.502>
- Nanda, R. (Reza), & Darwanis, D. (Darwanis). (2016). Analisis Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Pemerintah Daerah (Studi Deskriptif pada Dinas Dpkkd Kabupaten Aceh Selatan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi Unsyiah*, 1(1), 327–340. <https://www.neliti.com/publications/186805/>
- Press, U. B. (2013). *Metodologi Penelitian*. Universitas Brawijaya Press. <https://books.google.co.id/books?id=cEjBDwAAQBAJ>
- Sentanu, I. G. E. P. S., & Shinta Happy Yustiari, S. A. P. M. P. A. (2024). *Mengelola Kolaborasi Stakeholder Dalam Pelayanan Publik*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Syaiful Akbar, D. (2018). PENERAPAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA. *Jurnal Wawasan Dan Riset Akuntansi*, 6(1), 36–44. <https://doi.org/10.25157/JWR.V6I1.1582>
- Tahir, A., Rachman, A., Hulukati, F., Igrisa, A., Wange, A., Yunus, F. U., Limonu, F., Kopiti, I., Bioto, J. A., & Djojonikrat, J. (2025). *Kepemimpinan Transformasional "Membangun Masa Depan Perguruan Tinggi di Indonesia."* TOHAR MEDIA.

Wulaningsih, R., & Asriati, N. (2024). Pengelolaan Keuangan Pendidikan dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Sumber Daya. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 4(4), 1723–1732. <https://doi.org/10.53299/JPPI.V4I4.757>