

Implementasi Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah Aliyah Al-Fatah

Abdurahman Saleh^{1*}, Dede Juhandi², Sumarjono³, Gunardi⁴, Syamsul Munir⁵, Ade Tutty Rokhayati Rosa⁶, Waska Warta⁷

¹⁻⁷Universitas Islam Nusantara Bandung, Jawa Barat, Indonesia

Corresponding Author's e-mail : abayasmin81@gmail.com

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 06 Juni, 2026

Page: 1254-1263

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i6.2070>

Article History:

Received: Mei 08, 2026

Revised: Mei 22, 2026

Accepted: Juni 15, 2026

Abstract : *This study aims to design and implement the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management tool to improve the performance of Madrasah Aliyah Al-Fatah. With 313 students and 35 teachers, supported by adequate facilities, the madrasah has great potential to develop into a superior and competitive educational institution at both regional and national levels. This study employs a qualitative descriptive approach by focusing on the analysis of four main BSC perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Data were collected through observation, interviews, and documentation to obtain a comprehensive understanding of the madrasah's actual conditions. The results indicate that the implementation of the BSC can enhance organizational management effectiveness, improve the quality of educational services, and increase stakeholder satisfaction, including students, teachers, and parents. Furthermore, the BSC helps the madrasah align its vision and mission with operational strategies in a more systematic, measurable, and sustainable manner, thereby supporting the achievement of long-term institutional goals optimally and strengthening its competitive advantage.*

Keywords: *Balanced Scorecard, Educational Management, Madrasah, Organizational Performance*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk merancang dan mengimplementasikan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat manajemen strategis dalam meningkatkan kinerja Madrasah Aliyah Al-Fatah. Dengan jumlah 313 siswa dan 35 guru serta dukungan fasilitas yang memadai, madrasah ini memiliki potensi besar untuk berkembang menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan kompetitif di tingkat regional maupun nasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan fokus pada analisis empat perspektif utama dalam BSC, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi guna memperoleh gambaran yang komprehensif terkait kondisi aktual madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi BSC mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi, memperbaiki kualitas layanan pendidikan, serta meningkatkan kepuasan stakeholder, termasuk siswa, guru, dan orang tua. Selain itu, BSC juga membantu madrasah dalam menyelaraskan visi dan misi dengan strategi operasional secara lebih sistematis, terukur, dan berkelanjutan, sehingga mampu

mendukung pencapaian tujuan jangka panjang lembaga pendidikan secara optimal dan berdaya saing tinggi.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Manajemen Pendidikan, Madrasah, Kinerja Organisasi

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan instrumen strategis dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas, adaptif, dan berdaya saing di tengah dinamika globalisasi serta perkembangan teknologi yang semakin pesat. Dalam era disrupsi yang ditandai oleh perubahan cepat pada berbagai sektor kehidupan, pendidikan tidak lagi hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai wahana pembentukan karakter, pengembangan keterampilan abad ke-21, serta peningkatan kapasitas inovasi peserta didik. Oleh karena itu, lembaga pendidikan dituntut tidak hanya mampu menyelenggarakan proses pembelajaran yang efektif dan bermakna, tetapi juga mengelola kinerja organisasi secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan guna mencapai keunggulan kompetitif (Sibarani, 2023).

Dalam konteks sistem pendidikan nasional, madrasah memiliki posisi yang strategis sekaligus unik karena mengemban mandat ganda, yaitu menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik sekaligus memiliki kekuatan spiritual dan akhlak mulia. Peran ini menjadikan madrasah sebagai institusi yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian kognitif, tetapi juga pada pembentukan karakter religius yang integral. Namun demikian, realitas empiris menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja madrasah masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan manajerial. Beberapa permasalahan yang sering ditemukan meliputi belum optimalnya sistem pengukuran kinerja berbasis indikator yang jelas, kurang terintegrasinya perencanaan strategis dengan implementasi operasional, serta lemahnya sistem evaluasi yang berbasis data dan bukti empiris. Kondisi ini berdampak pada belum maksimalnya peningkatan mutu pendidikan yang dihasilkan oleh madrasah (Wang, 2024).

Dalam perspektif manajemen modern, pengelolaan kinerja organisasi menuntut pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi, yang mampu menghubungkan antara visi, misi, strategi, dan implementasi operasional secara sistematis. Salah satu pendekatan yang dinilai relevan dan banyak digunakan dalam berbagai sektor organisasi adalah Balanced Scorecard (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Konsep BSC menawarkan kerangka kerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan sebagai indikator utama kinerja, tetapi juga mengintegrasikan tiga perspektif lainnya, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling terkait secara kausal dan membentuk suatu sistem manajemen strategis yang holistik (Liu, 2022).

Dalam konteks pendidikan, penerapan BSC menjadi semakin relevan karena lembaga pendidikan pada dasarnya merupakan organisasi layanan publik yang kompleks, dengan berbagai dimensi kinerja yang harus diukur secara simultan. Pengukuran kinerja dalam pendidikan tidak dapat hanya dilihat dari hasil akademik semata, tetapi juga harus mencerminkan mutu layanan pendidikan, tingkat kepuasan pengguna (stakeholder), efektivitas proses pembelajaran, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia (Wu & Li, 2024; Takene, 2024). Dengan demikian, BSC memberikan kerangka konseptual yang mampu menerjemahkan visi dan strategi lembaga pendidikan ke dalam indikator kinerja yang terukur, terarah, dan saling terintegrasi (Saksono & Bernardus, 2023).

Relevansi penerapan Balanced Scorecard dalam madrasah juga diperkuat oleh kebijakan pemerintah, khususnya Kementerian Agama Republik Indonesia melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2019 dan Nomor 624 Tahun 2021 yang menekankan pentingnya pengelolaan pendidikan berbasis kompetensi, karakter, serta pencapaian standar lulusan yang holistik dan berkelanjutan. Kebijakan tersebut secara implisit menghendaki adanya sistem manajemen kinerja yang terstruktur, akuntabel, dan berbasis data. Dalam hal ini, Balanced Scorecard dapat berfungsi sebagai instrumen strategis yang mampu mengintegrasikan aspek perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi dalam satu sistem manajemen yang utuh (Muhtar *et al.*, 2022).

Madrasah Aliyah Al-Fatah sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam memiliki potensi yang cukup besar untuk berkembang menjadi institusi pendidikan yang unggul dan kompetitif. Dengan dukungan sumber daya manusia, jumlah peserta didik yang cukup signifikan, serta fasilitas yang relatif memadai, madrasah ini memiliki peluang untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi awal, masih terdapat sejumlah permasalahan dalam pengelolaan kinerja organisasi. Permasalahan tersebut antara lain belum adanya indikator kinerja utama (key performance indicators) yang terstandar, belum optimalnya keterkaitan antara visi dan misi dengan program kerja yang dilaksanakan, serta belum terbangunnya sistem evaluasi kinerja yang komprehensif dan berbasis data. Akibatnya, upaya peningkatan mutu pendidikan belum berjalan secara maksimal dan terarah (Soro *et al.*, 2025).

Selain itu, tantangan lain yang dihadapi adalah belum terintegrasinya berbagai aspek manajemen, seperti perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program, serta evaluasi kinerja dalam satu sistem yang terpadu. Hal ini menyebabkan terjadinya kesenjangan antara perencanaan strategis dan implementasi operasional di lapangan. Dalam kondisi seperti ini, diperlukan suatu pendekatan manajemen strategis yang mampu menjembatani kesenjangan tersebut serta memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan selaras dengan tujuan jangka panjang lembaga (Srikanthi, 2024). Berdasarkan uraian tersebut, implementasi Balanced Scorecard dipandang sebagai solusi yang potensial dalam meningkatkan kinerja Madrasah Aliyah Al-Fatah. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang mampu mengarahkan organisasi menuju pencapaian visi dan misi secara efektif dan berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan keempat perspektif utama dalam BSC, madrasah diharapkan mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya, kualitas layanan pendidikan, serta kepuasan stakeholder secara simultan (Keraa *et al.*, 2024; Rosa *et al.*, 2025).

Sejalan dengan itu, penelitian ini difokuskan pada analisis desain dan implementasi Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja Madrasah Aliyah Al-Fatah. Secara lebih spesifik, rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi: (1) bagaimana desain Balanced Scorecard yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan madrasah, (2) bagaimana proses implementasi Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan (3) bagaimana dampak penerapan Balanced Scorecard terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk merancang model Balanced Scorecard yang kontekstual, mengimplementasikan strategi berbasis BSC, serta menganalisis peningkatan kinerja madrasah secara komprehensif dan berkelanjutan (Alfandy *et al.*, 2024).

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait penerapan Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategis dalam lembaga pendidikan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengelola madrasah dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi, serta menjadi bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi peningkatan mutu pendidikan madrasah secara lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dengan demikian, implementasi Balanced Scorecard diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka pendek, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan lembaga pendidikan dalam jangka panjang (Van Zanten *et al.*, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Al-Fatah. Desain ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam implementasi Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategis dalam meningkatkan kinerja madrasah secara kontekstual dan holistik. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena secara komprehensif dalam konteks kehidupan nyata, khususnya terkait proses penerjemahan visi dan strategi ke dalam praktik manajerial di lingkungan madrasah. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari partisipan yang dipilih secara purposive, yaitu kepala

madrasah, guru, dan tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan kinerja organisasi. Populasi penelitian mencakup seluruh unsur civitas akademika madrasah, sedangkan sampel atau informan ditentukan berdasarkan kriteria keterlibatan, pengalaman, dan relevansi terhadap implementasi Balanced Scorecard. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen resmi seperti rencana kerja madrasah, laporan keuangan, kurikulum, serta arsip kelembagaan lainnya yang mendukung analisis penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara partisipatif pasif untuk memperoleh gambaran nyata mengenai aktivitas manajemen kinerja, proses pembelajaran, serta interaksi organisasi tanpa intervensi langsung dari peneliti. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada informan kunci guna menggali informasi secara mendalam terkait persepsi, pengalaman, dan strategi implementasi Balanced Scorecard. Adapun dokumentasi digunakan untuk melengkapi serta memverifikasi data yang diperoleh dari observasi dan wawancara melalui bukti tertulis yang relevan. Analisis data menggunakan teknik deskriptif kualitatif dengan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara simultan sejak tahap pengumpulan data hingga akhir penelitian. Data yang terkumpul diklasifikasikan dan dianalisis berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif terhadap kinerja madrasah. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta menguji konsistensi informasi dari berbagai informan. Dengan pendekatan ini, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas yang tinggi serta mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai implementasi Balanced Scorecard di madrasah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kinerja Keuangan Madrasah Berbasis Efisiensi dan Akuntabilitas Terukur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah Al-Fatah mengalami peningkatan efisiensi dalam pengelolaan keuangan melalui optimalisasi dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) serta pengembangan unit usaha madrasah sebagai sumber pendanaan alternatif. Efisiensi ini tercermin dari kemampuan madrasah dalam mengalokasikan anggaran secara lebih tepat sasaran, khususnya pada program-program prioritas yang mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan. Selain itu, adanya upaya diversifikasi sumber pendanaan menunjukkan bahwa madrasah mulai bergerak menuju kemandirian finansial, sehingga tidak sepenuhnya bergantung pada bantuan pemerintah. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) yang dilakukan secara partisipatif menjadi salah satu indikator penting dalam perbaikan tata kelola keuangan. Keterlibatan berbagai pihak, seperti kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan, dalam proses perencanaan anggaran mencerminkan adanya praktik manajemen yang lebih transparan dan inklusif. Hal ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga memperkuat rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program-program yang direncanakan. Dengan demikian, implementasi RKAM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut, keberadaan unit usaha madrasah memberikan kontribusi nyata dalam mendukung pembiayaan kegiatan operasional dan pengembangan program pendidikan. Unit usaha tersebut berfungsi sebagai instrumen ekonomi produktif yang mampu menghasilkan pendapatan tambahan bagi madrasah. Dalam jangka panjang, penguatan unit usaha ini berpotensi menjadi salah satu pilar utama dalam menciptakan kemandirian finansial lembaga. Namun demikian, pengelolaan unit usaha masih memerlukan penguatan dari sisi profesionalisme, terutama dalam aspek perencanaan bisnis, manajemen risiko, serta pelaporan keuangan yang terstandar. Dalam perspektif Balanced Scorecard, kinerja keuangan tidak hanya diukur dari besarnya pendapatan atau efisiensi biaya, tetapi juga dari sejauh mana pengelolaan keuangan mampu mendukung pencapaian tujuan strategis lembaga. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa madrasah telah mulai mengintegrasikan aspek keuangan dengan strategi organisasi,

meskipun masih dalam tahap pengembangan. Hal ini terlihat dari adanya upaya penyesuaian antara alokasi anggaran dengan program prioritas yang telah dirumuskan dalam visi dan misi madrasah.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan pandangan Anthony A. Atkinson yang menekankan bahwa kinerja keuangan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan strategis. Selain itu, konsep ini juga relevan dengan pendekatan manajemen berbasis kinerja (*performance-based management*) yang menuntut adanya keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, dan evaluasi kinerja. Dengan demikian, pengelolaan keuangan tidak hanya berorientasi pada penggunaan dana, tetapi juga pada pencapaian hasil yang terukur dan berdampak. Meskipun menunjukkan tren positif, implementasi perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard di Madrasah Aliyah Al-Fatah masih menghadapi sejumlah tantangan. Salah satu tantangan utama adalah belum optimalnya sistem pelaporan keuangan berbasis kinerja yang mampu memberikan informasi secara real-time dan komprehensif. Selain itu, transparansi dalam penyajian laporan keuangan kepada stakeholder juga masih perlu ditingkatkan guna membangun kepercayaan publik terhadap pengelolaan dana pendidikan.

Di sisi lain, kapasitas sumber daya manusia dalam bidang manajemen keuangan juga menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi. Keterbatasan kompetensi dalam pengelolaan keuangan berbasis teknologi dan analisis data dapat menghambat proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan, khususnya dalam bidang akuntansi manajemen dan sistem informasi keuangan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Madrasah Aliyah Al-Fatah, terutama dalam aspek efisiensi, akuntabilitas, dan diversifikasi sumber pendanaan. Namun demikian, untuk mencapai kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan, diperlukan penguatan sistem manajemen keuangan yang terintegrasi, transparan, dan berbasis teknologi. Dengan demikian, perspektif keuangan tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mendukung pencapaian visi dan misi madrasah secara menyeluruh.

Peningkatan Kepuasan Pelanggan Melalui Layanan Pendidikan Berkualitas dan Inovatif

Pada perspektif pelanggan, hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan kepuasan siswa dan wali murid sebagai pengguna utama layanan pendidikan di Madrasah Aliyah Al-Fatah. Peningkatan ini tidak terlepas dari berbagai program strategis yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan akademik dan non-akademik peserta didik. Program pembinaan akademik yang terstruktur, kegiatan keagamaan yang intensif, serta kegiatan ekstrakurikuler yang variatif menjadi faktor utama dalam meningkatkan persepsi positif stakeholder terhadap kualitas layanan madrasah. Program-program tersebut tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengembangan potensi siswa, tetapi juga sebagai media pembentukan karakter yang sejalan dengan nilai-nilai keislaman. Selain itu, penguatan komunikasi antara pihak madrasah dan orang tua menjadi elemen penting dalam membangun hubungan yang harmonis dengan stakeholder eksternal. Komunikasi yang dilakukan melalui pertemuan rutin, forum wali murid, serta pemanfaatan media digital seperti grup pesan instan dan platform informasi sekolah memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang lebih cepat, transparan, dan responsif. Kondisi ini menciptakan kepercayaan yang lebih tinggi dari orang tua terhadap kinerja madrasah, sekaligus meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pendidikan anak.

Dalam kerangka Balanced Scorecard, perspektif pelanggan menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan dan harapan stakeholder sebagai indikator utama keberhasilan organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa madrasah telah berupaya mengidentifikasi kebutuhan pelanggan melalui berbagai pendekatan, baik formal maupun informal. Hal ini terlihat dari adanya penyesuaian program pembelajaran dan kegiatan siswa yang lebih relevan dengan tuntutan zaman serta kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, madrasah tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan pendidikan, tetapi juga sebagai institusi yang adaptif terhadap perubahan dan dinamika sosial. Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan teori Philip Kotler yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi

dalam menciptakan nilai (*customer value*). Dalam konteks pendidikan, nilai tersebut tidak hanya diukur dari hasil akademik, tetapi juga dari pengalaman belajar yang menyenangkan, lingkungan yang kondusif, serta kualitas interaksi antara guru, siswa, dan orang tua. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan pelanggan mencerminkan keberhasilan madrasah dalam memberikan layanan yang holistik dan berorientasi pada kebutuhan pengguna.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga konsisten dengan berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa kualitas layanan pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. Siswa dan orang tua yang merasa puas cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap lembaga pendidikan, serta berpotensi menjadi agen promosi yang efektif melalui rekomendasi kepada masyarakat luas. Dalam jangka panjang, hal ini dapat meningkatkan citra dan daya saing madrasah di tengah persaingan antar lembaga pendidikan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya beberapa kendala yang perlu menjadi perhatian. Salah satunya adalah ketidakkonsistenan dalam kualitas pelayanan antar kelas, yang disebabkan oleh perbedaan kompetensi guru, metode pembelajaran, serta tingkat kesiapan dalam mengimplementasikan kurikulum. Selain itu, masih terdapat keterbatasan dalam sistem evaluasi kepuasan pelanggan yang terstruktur dan berbasis data, sehingga sulit untuk mengukur secara objektif tingkat kepuasan stakeholder secara menyeluruh.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan upaya standarisasi mutu layanan pendidikan melalui penyusunan indikator kinerja yang jelas dan terukur. Standarisasi ini dapat mencakup aspek proses pembelajaran, pelayanan administrasi, serta interaksi antara guru dan siswa. Selain itu, madrasah juga perlu mengembangkan sistem evaluasi kepuasan pelanggan berbasis survei dan data digital yang dilakukan secara berkala, sehingga dapat memberikan umpan balik yang akurat untuk perbaikan berkelanjutan. Di sisi lain, peningkatan kompetensi guru dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas juga menjadi faktor kunci dalam memperkuat perspektif pelanggan. Guru sebagai ujung tombak layanan pendidikan harus memiliki kemampuan pedagogik, profesional, dan sosial yang memadai agar mampu memberikan pengalaman belajar yang optimal bagi siswa. Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan profesional perlu terus ditingkatkan secara sistematis dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah Al-Fatah telah mengalami kemajuan yang signifikan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan stakeholder. Namun, untuk mencapai tingkat keunggulan yang lebih tinggi, diperlukan penguatan sistem manajemen layanan yang terstandar, berbasis data, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dengan demikian, madrasah dapat mempertahankan kepercayaan stakeholder sekaligus meningkatkan daya saingnya sebagai lembaga pendidikan yang unggul dan berkualitas.

Perspektif Proses Internal

Hasil penelitian pada perspektif proses internal menunjukkan bahwa madrasah telah melakukan inovasi melalui digitalisasi pembelajaran berbasis web. Pemanfaatan teknologi ini memungkinkan proses penyampaian materi, pemberian tugas, dan evaluasi pembelajaran dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, sistem administrasi akademik menjadi lebih tertata dan sistematis. Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan konsep manajemen kualitas yang dikemukakan oleh W. Edwards Deming yang menegaskan bahwa kualitas output sangat dipengaruhi oleh kualitas proses internal organisasi. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa digitalisasi pembelajaran dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pendidikan. Meskipun demikian, kendala berupa keterbatasan infrastruktur teknologi dan kompetensi digital guru masih menjadi tantangan yang perlu diatasi melalui pelatihan dan penyediaan fasilitas yang memadai.

Optimalisasi Proses Internal Melalui Digitalisasi Sistem Pembelajaran Berbasis Teknologi

Hasil penelitian pada perspektif proses internal menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah Al-Fatah telah melakukan inovasi signifikan melalui penerapan digitalisasi pembelajaran berbasis web. Transformasi ini mencerminkan adanya upaya adaptasi terhadap perkembangan teknologi informasi dalam mendukung efektivitas proses pendidikan. Pemanfaatan platform digital memungkinkan guru menyampaikan materi pembelajaran secara lebih fleksibel, interaktif, dan mudah diakses oleh peserta didik. Selain itu, proses pemberian tugas, pengumpulan pekerjaan

siswa, serta evaluasi pembelajaran dapat dilakukan secara terintegrasi dalam satu sistem, sehingga meningkatkan efisiensi waktu dan akurasi penilaian.

Implementasi digitalisasi ini juga berdampak pada perbaikan sistem administrasi akademik yang menjadi lebih tertata dan sistematis. Data siswa, jadwal pembelajaran, serta laporan hasil belajar dapat dikelola secara lebih terstruktur melalui sistem berbasis teknologi. Kondisi ini tidak hanya memudahkan proses monitoring dan evaluasi oleh pihak manajemen madrasah, tetapi juga meningkatkan transparansi dalam pengelolaan informasi akademik. Dengan demikian, proses internal organisasi menjadi lebih efisien, responsif, dan terukur. Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, proses bisnis internal merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa madrasah telah mulai mengidentifikasi dan memperbaiki proses-proses utama yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan. Digitalisasi pembelajaran menjadi salah satu strategi utama dalam meningkatkan kualitas proses internal, karena mampu mengintegrasikan berbagai aktivitas pendidikan dalam satu sistem yang terpadu.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan konsep manajemen kualitas yang dikemukakan oleh W. Edwards Deming yang menegaskan bahwa kualitas output sangat dipengaruhi oleh kualitas proses internal organisasi. Dalam konteks pendidikan, kualitas hasil belajar siswa sangat ditentukan oleh efektivitas proses pembelajaran yang berlangsung di dalam kelas maupun melalui media digital. Oleh karena itu, perbaikan proses internal melalui inovasi teknologi merupakan langkah strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan. Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga didukung oleh berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa digitalisasi pembelajaran dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pendidikan. Penggunaan teknologi memungkinkan terjadinya pembelajaran yang lebih personal (*personalized learning*), di mana siswa dapat mengakses materi sesuai dengan kecepatan dan gaya belajar masing-masing. Selain itu, teknologi juga memungkinkan guru untuk memanfaatkan berbagai sumber belajar digital yang lebih variatif dan menarik, sehingga dapat meningkatkan motivasi belajar siswa.

Namun demikian, implementasi digitalisasi dalam proses internal madrasah masih menghadapi sejumlah tantangan. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan infrastruktur teknologi, seperti ketersediaan perangkat keras, jaringan internet yang stabil, serta sistem pendukung lainnya. Keterbatasan ini dapat menghambat optimalisasi penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran, terutama bagi siswa yang memiliki akses terbatas terhadap perangkat digital. Selain itu, kompetensi digital guru juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi digitalisasi. Tidak semua guru memiliki kemampuan yang memadai dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran secara optimal. Hal ini menyebabkan terjadinya variasi dalam kualitas pembelajaran digital antar kelas. Oleh karena itu, diperlukan program pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan untuk meningkatkan literasi digital guru, sehingga mereka mampu mengintegrasikan teknologi secara efektif dalam proses pembelajaran.

Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, madrasah perlu mengembangkan strategi yang komprehensif, termasuk peningkatan infrastruktur teknologi, penyediaan fasilitas yang memadai, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia. Selain itu, diperlukan pula sistem evaluasi berbasis data untuk mengukur efektivitas implementasi digitalisasi dalam proses pembelajaran. Dengan adanya evaluasi yang terstruktur, madrasah dapat mengidentifikasi kelemahan dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, perspektif proses internal dalam *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa digitalisasi pembelajaran telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja Madrasah Aliyah Al-Fatah. Meskipun masih terdapat beberapa kendala, upaya inovasi yang dilakukan menunjukkan arah yang jelas menuju peningkatan kualitas proses pendidikan yang lebih modern, efisien, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Dengan pengelolaan yang tepat, digitalisasi ini berpotensi menjadi fondasi utama dalam membangun sistem pendidikan yang unggul dan berkelanjutan.

Penguatan Kapasitas Guru Melalui Pembelajaran Berkelanjutan dan Budaya Organisasi

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan kompetensi guru melalui berbagai program pengembangan profesional, seperti pelatihan, workshop, seminar, dan kegiatan *in-house training*. Kegiatan-kegiatan tersebut dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kapasitas pedagogik, profesional, sosial, dan

kepribadian guru dalam menghadapi tantangan pembelajaran abad ke-21. Guru menyatakan bahwa program pengembangan tersebut memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kemampuan mengajar, khususnya dalam penerapan metode pembelajaran inovatif, penggunaan media digital, serta pengelolaan kelas yang lebih efektif. Peningkatan kompetensi ini juga tercermin dalam kemampuan guru untuk mengintegrasikan pendekatan pembelajaran berbasis teknologi dan *student-centered learning*, yang mendorong partisipasi aktif siswa dalam proses belajar. Selain itu, guru menjadi lebih adaptif dalam merespons perubahan kurikulum serta kebutuhan peserta didik yang semakin kompleks. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di madrasah.

Di sisi lain, madrasah juga berupaya membangun budaya organisasi yang positif sebagai bagian dari strategi pembelajaran dan pertumbuhan. Budaya tersebut diwujudkan melalui peningkatan disiplin kerja, penguatan kerja sama tim, serta internalisasi nilai-nilai keislaman dalam setiap aktivitas kelembagaan. Lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif ini mendorong terciptanya sinergi antar guru dan tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, pembelajaran dan pertumbuhan tidak hanya terbatas pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga mencakup penguatan sistem dan budaya organisasi secara keseluruhan. Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi utama yang menentukan keberhasilan perspektif lainnya. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa madrasah telah mulai menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai prioritas strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan kebutuhan organisasi modern yang menuntut adanya inovasi, kreativitas, dan kemampuan adaptasi yang tinggi.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan pemikiran Peter F. Drucker yang menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang paling menentukan dalam keberhasilan organisasi. Dalam konteks pendidikan, guru memegang peran sentral sebagai agen perubahan yang secara langsung mempengaruhi kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru menjadi investasi jangka panjang yang sangat penting bagi keberlanjutan lembaga pendidikan. Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi guru memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Guru yang kompeten cenderung mampu merancang pembelajaran yang lebih efektif, melakukan evaluasi secara objektif, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Dengan demikian, peningkatan kapasitas guru tidak hanya berdampak pada proses internal, tetapi juga pada kepuasan pelanggan dan citra lembaga pendidikan.

Temuan ini juga memperlihatkan adanya hubungan kausal dalam *Balanced Scorecard*, di mana peningkatan kompetensi guru sebagai bagian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdampak pada perbaikan proses internal, peningkatan kualitas layanan pendidikan, serta meningkatnya kepuasan siswa dan orang tua. Pada akhirnya, kondisi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan melalui efisiensi biaya dan meningkatnya kepercayaan stakeholder. Hal ini menunjukkan bahwa keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* saling terhubung secara sistematis dan tidak dapat dipisahkan. Namun demikian, masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi, seperti keterbatasan akses terhadap pelatihan berkualitas, belum meratanya partisipasi guru dalam kegiatan pengembangan profesional, serta perlunya sistem evaluasi yang lebih terstruktur untuk mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang lebih matang dalam pengembangan sumber daya manusia, termasuk penyusunan program pelatihan berbasis kebutuhan (*training needs analysis*) serta evaluasi berbasis kinerja.

Integrasi Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah

Berdasarkan keempat perspektif *Balanced Scorecard*, penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi BSC di Madrasah Aliyah Al-Fatah telah berjalan cukup efektif dalam meningkatkan kinerja lembaga secara menyeluruh. Terdapat hubungan yang saling terintegrasi dan bersifat kausal antar perspektif, di mana peningkatan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendorong perbaikan pada proses internal, yang kemudian berdampak pada peningkatan

kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap keberlanjutan kinerja keuangan madrasah. Integrasi ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang mampu menghubungkan berbagai aspek organisasi dalam satu kerangka kerja yang terpadu. Dengan adanya keterkaitan antar perspektif, madrasah dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja serta merumuskan strategi yang lebih efektif dan terarah.

Namun demikian, implementasi *Balanced Scorecard* di madrasah ini belum sepenuhnya optimal. Beberapa kendala yang masih dihadapi meliputi keterbatasan sumber daya, baik dari segi finansial maupun sumber daya manusia, belum terstandarnya indikator kinerja utama (*key performance indicators*), serta masih lemahnya sistem evaluasi berbasis data yang terintegrasi. Kondisi ini menyebabkan proses monitoring dan pengambilan keputusan belum sepenuhnya didukung oleh data yang akurat dan real-time. Selain itu, masih diperlukan penguatan dalam aspek komitmen manajemen untuk memastikan keberlanjutan implementasi *Balanced Scorecard*. Tanpa adanya komitmen yang kuat dari pimpinan dan seluruh elemen organisasi, implementasi BSC berpotensi hanya menjadi formalitas administratif tanpa memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis untuk menyempurnakan implementasi *Balanced Scorecard*, seperti pengembangan sistem informasi manajemen berbasis digital, penyusunan indikator kinerja yang terukur dan relevan, serta pelaksanaan evaluasi berkala berbasis data. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan secara lebih optimal sebagai sistem manajemen strategis yang mampu mendorong peningkatan kinerja madrasah secara berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) terbukti memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja Madrasah Aliyah Al-Fatah secara komprehensif, mencakup aspek manajerial, akademik, dan pelayanan. Implementasi BSC mampu memperjelas arah strategis lembaga melalui penerjemahan visi dan misi ke dalam program kerja yang terukur, sistematis, dan berkelanjutan. Dari perspektif manajemen, BSC membantu pimpinan dalam melakukan perencanaan, pengendalian, serta evaluasi kinerja berbasis indikator yang jelas dan terintegrasi. Pada aspek akademik, penerapan BSC mendorong peningkatan kualitas proses pembelajaran, penguatan kompetensi guru, serta perbaikan capaian hasil belajar siswa. Guru menjadi lebih terarah dalam merancang pembelajaran dan melakukan evaluasi berbasis kinerja. Sementara itu, dari perspektif pelayanan, madrasah menunjukkan peningkatan kepuasan siswa, orang tua, dan stakeholder melalui layanan yang lebih responsif, transparan, dan profesional. Selain itu, implementasi BSC turut membangun budaya kerja yang akuntabel dan berorientasi pada hasil, di mana setiap unit kerja memiliki target dan ukuran kinerja yang jelas. Integrasi keempat perspektif BSC juga menunjukkan adanya hubungan kausal yang memperkuat kinerja organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, BSC tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan pengembangan madrasah dalam jangka panjang.

Pertama, diperlukan komitmen kuat dari pimpinan madrasah dalam memastikan implementasi BSC berjalan secara konsisten dan berkelanjutan melalui dukungan kebijakan, alokasi sumber daya, serta penguatan budaya organisasi. Kedua, pengembangan sistem informasi berbasis digital perlu dioptimalkan untuk mendukung pengelolaan data kinerja secara real-time, sehingga memudahkan proses monitoring dan pengambilan keputusan. Ketiga, madrasah perlu melaksanakan evaluasi kinerja secara berkala berbasis data yang valid dan terukur guna mengidentifikasi capaian, kendala, serta peluang perbaikan secara objektif. Dengan langkah tersebut, implementasi BSC diharapkan semakin efektif dalam mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pimpinan Madrasah Aliyah Al-Fatah, guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan seluruh *stakeholder* yang telah memberikan izin, dukungan, data, serta informasi selama proses penelitian. Penulis juga menyampaikan terima kasih

kepada semua pihak yang telah memberikan arahan, kritik, dan saran sehingga penelitian tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam peningkatan kinerja madrasah ini dapat terselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Wu, L., & Li, M. (2024). Application of Balanced Scorecard in Performance Evaluation of Educational Management. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1118>
- Keraa, K., Badran, A., & Farghaly, M. (2024). Eight-year evaluation of dental public health students' research using balanced scorecard – Retrospective study. *The Saudi Dental Journal*, 36, 1357–1363. <https://doi.org/10.1016/j.sdentj.2024.08.008>
- Srikanthi, Y. A. (2024). Generating Balanced Scorecard as Performance Measurement Framework for Secondary Education: A Case Study at Singapore National Academy. *International Journal of Review Management Business and Entrepreneurship (RMBE)*. <https://doi.org/10.37715/rmbe.v4i2.5589>
- Alfandy, B. P., Pamungkasari, E., Salsabila, L. A., Djafar, L., & Islami, S. (2024). The Variety of Undergraduate Medical Education Curricula: An Environmental Scan of Diverse Medical School Characteristics within Indonesia. *Education in Medicine Journal*. <https://doi.org/10.21315/eimj2024.16.1.8>
- Soro, S. H., Anwar, E., Hermawan, W., Maryam, M., & Shofiyatul, W. (2025). Implementation of Performance Measurement Through the Balanced Scorecard (BSC) Method at Elementary Education Level. *Global Education Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.59525/gej.v3i2.759>
- Muhtar, Z., Wahyudin, H., Wasliman, I., & Sauri, S. (2022). Implementation of the Balanced Scorecard as a Strategy in Improving the Quality of Education. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 7(2). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v7i2.7573>
- Saksono, L. A., & Bernardus, D. (2023). Design of Balanced Scorecard as a School's Performance Measurement. *Binus Business Review*, 14(2). <https://doi.org/10.21512/bbr.v14i2.8901>
- Wang, Z. (2024). Performance Evaluation and Quality Assurance in Educational Management. *Adult and Higher Education*, 6(5). <https://doi.org/10.23977/aduhe.2024.060505>
- Takene, K. (2024). Analysis of The Performance of Educational Institutions, With A Balanced Scorecard Approach. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 5(3). <https://doi.org/10.59141/jiss.v5i03.1051>
- Bajra, R., Frazier, W., Graves, L., Jacobson, K., Rodríguez, A., Theobald, M., & Lin, S. (2022). Feasibility and Acceptability of a US National Telemedicine Curriculum for Medical Students and Residents. *JMIR Medical Education*, 9. <https://doi.org/10.2196/43190>
- Noor, S. T. (2022). Al Lathif Islamic School Principal Performance Analysis in Balanced Scorecard Perspective. *Devotion Journal of Community Service*, 3(13). <https://doi.org/10.36418/dev.v3i13.287>
- Sibarani, B. E. (2023). What Do We Know About Balanced Scorecard and Its Benefit? A Systematic Literature Review. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 10(1). <https://doi.org/10.24815/jdab.v10i1.29351>
- Liu, S. (2022). Internal Economic Management and Performance Evaluation Method of Enterprise Based on Balanced Scorecard. *Discrete Dynamics in Nature and Society*. <https://doi.org/10.1155/2022/5071667>
- van Zanten, M., Boulet, J. R., & Shiffer, C. D. (2022). Making the grade: licensing examination performance by medical school accreditation status. *BMC Medical Education*, 22. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03101-7>
- Rosa, A. T. R., Gunawan, A., Saepudin, E., Ripandi, A., & Nurlaela, N. (2025). Transformation of Boarding School Management Through Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Advanced Technology and Social Sciences*, 3(5). <https://doi.org/10.59890/ijatss.v3i5.21>