

MANAJEMEN *BALANCED SCORECARD* KINERJA GURU DI MI MUHAMMADIYAH KECAMATAN PANDANARUM BANJARNEGARA DALAM MENINGKATKAN PRESTASI MADRASAH

Sudadi¹, Teguh Heru Widiyanto²
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama IAINU Kebumen
Korespondensi : Sudadi634@gmail.com

Abstract

This thesis examines the management of the *Balanced Scorecard* of Teacher Performance at MI Muhammadiyah, Pandanarum District, Banjarnegara Regency in Improving Madrasah Achievement. The problems studied in this research are: 1) How is the teacher's performance from the customer perspective? 2) How is the teacher's performance from a financial perspective? 3) How is the performance of teachers from the perspective of internal processes? 4) How is the performance of MI Muhammadiyah teachers, Pandanarum District, Banjarnegara Regency in learning and growth?. These problems are discussed through field studies. This type of research is qualitative research. The data is obtained by means of observation, interviews and documentation. All data obtained were then analyzed by data reduction, data display and verification or drawing conclusions. The results of the study found that: 1) The performance of teachers in the customer perspective is in the very good category because the teacher's performance is in accordance with the expectations of education customers which have an impact on increasing customer satisfaction of the madrasah education; 2) Teacher performance from a financial perspective is in the poor category, because the teacher's performance is not comparable to the results obtained in the form of salaries and subsidies provided by madrasah; 3) The performance of teachers at MI Muhammadiyah, Pandanarum District, Banjarnegara Regency in the perspective of internal processes is said to be good, this is evidenced by teacher innovations in improving learning and educational service processes and 4) Teacher performance at MI Muhammadiyah NU 1, Pandanarum District, Banjarnegara Regency, from the perspective of learning and growth, is said to be good. This is evidenced by looking at several indicators which include: improvement of quality and competence (quality of human resources), personality development and increased teacher satisfaction.

Keywords: management, balanced scorecard, teacher performance

Abstrak

Tesis ini mengkaji tentang Manajemen *Balanced Scorecard* Kinerja Guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara Dalam Meningkatkan Prestasi Madrasah. Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana kinerja guru dalam perspektif *customer*? 2) Bagaimana kinerja guru dalam perspektif *finansial*? 3) Bagaimana kinerja guru dalam perspektif *internal procces*? 4) Bagaimana kinerja guru MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam *learning and growth*? Permasalahan tersebut dibahas melalui studi lapangan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Datanya diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan reduksi data, display data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) Kinerja guru dalam perspektif *customer* pada kategori sangat baik karena kinerja guru sesuai dengan harapan pelanggan pendidikan yang berdampak pada meningkatkan kepuasan pelanggan pendidikan madrasah tersebut; 2) Kinerja guru dalam perspektif *financial* pada kategori kurang baik, karena kinerja guru tidak sebanding dengan hasil

yang diperoleh baik berupa gaji maupun subsidi yang diberikan oleh madrasah; 3) Kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *internal process* dikatakan sudah baik, hal ini dibuktikan dengan adanya inovasi-inovasi guru dalam perbaikan pembelajaran dan proses pelayanan pendidikan dan 4) Kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *learning and growth*, dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dengan melihat beberapa indikator yang meliputi: peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM), pembinaan kepribadian dan peningkatan kepuasan guru.

Kata kunci: *manajemen, balanced scorecard, kinerja guru*

Pendahuluan

Institusi pendidikan sebagai bagian dari institusi publik, dituntut untuk menjalankan pengelolaan yang transparan sebagai bentuk akuntabilitas kepada *stakeholders* pendidikan. Hal ini sejalan dengan Rancangan Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan (BHP), yang mengamanatkan bahwa pengelolaan pendidikan pada dasarnya bersifat nirlaba namun, pengelolaannya dilakukan secara korporatif seperti badan usaha. Oleh karena itu lembaga pendidikan menjadi sebuah organisasi yang terkait dengan berbagai kepentingan pengguna pendidikan. Konsekuensinya, lembaga pendidikan harus mandiri dan bisa memanfaatkan sumber daya pendidikan secara efektif. Pemanfaatan sumber daya tersebut perlu terus-menerus dievaluasi dan perlu diadakan penilaian terhadap hasil pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawabannya.

Menurut pendapat Sudjana, penilaian mempunyai kaitan erat dengan fungsi-fungsi pengorganisasian yang lain dalam manajemen. Kaitan antara penilaian dengan perencanaan yaitu bahwa perencanaan perlu disusun berdasarkan hasil penilaian yang sekurang-kurangnya didasarkan atas hasil identifikasi kebutuhan, permasalahan dan sumber daya yang tersedia atau disediakan.¹

Kaitan antara penilaian dengan pengorganisasian ialah bahwa penilaian ditujukan untuk mengetahui apakah organisasi telah memenuhi prinsip-prinsip pengorganisasian yang tepat dan apakah sumber yang tersedia telah dipadukan dengan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana. Kaitan antara penilaian dengan motivasi yaitu bahwa

penilaian dilakukan untuk mengetahui tinggi rendahnya disiplin dan moral kerja pelaksana serta mengetahui cara-cara motivasi yang tepat dalam mengembangkan loyalitas, partisipasi, hubungan kemanusiaan, efisiensi dan efektifitas kerja. Kaitan antara penilaian dengan pengembangan adalah bahwa penilaian itu diarahkan untuk mengikuti program dan menentukan tindak lanjutnya. Disamping itu penilaian dilakukan untuk memantau lingkungan guna dijadikan masukan dalam menentukan kegiatan selanjutnya.

Keterkaitan ini mengandung arti bahwa penilaian memberi informasi kepada manajemen mengenai pencapaian tujuan, tingkat keberhasilan pelaksanaan program dan dampaknya setelah program itu dilaksanakan. Pada akhirnya penilaian akan memberi petunjuk tentang strategi yang perlu diterapkan guna mencapai keinginan organisasi dalam jangka pendek (misi) dan jangka panjang (visi).

Pada setiap institusi pendidikan visi dan misi dirumuskan secara berbeda. Secara umum substansi perbedaannya terletak pada visi dan misi yang dimiliki dan diusahakan untuk direalisasikan. Oleh karena itu, pengukuran dan penilaian kinerja suatu lembaga pendidikan seharusnya didasarkan pada kemampuannya untuk mewujudkan visi dan misinya. Selain itu dalam penilaian pada suatu lembaga pendidikan harus dilakukan secara menyeluruh dan menggunakan alat ukur yang bisa mengukur seluruh kegiatan pelayanan yang dilakukan organisasi, karena kegiatannya bersifat jasa dan bukanlah mencari laba.

Para ahli manajemen menemukan suatu pendekatan penilaian kinerja perusahaan yang

¹ Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Falah Production, 2000), hlm. 263

dapat diadopsi pada organisasi nirlaba. Alat penilaian kinerja yang disebut *balanced scorecard* merupakan metode penilaian kinerja yang komprehensif. Metode ini menilai kinerja guru khususnya dengan menggunakan seperangkat ukuran kinerja terpadu yang telah disusun berdasarkan visi dan strategi. *Balanced scorecard* mendasarkan penilaian kinerja guru dalam empat perspektif penting, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.² Pada hakikatnya sebuah lembaga pendidikan mempunyai keempat perspektif tersebut, sehingga dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* penilaian kinerja guru lembaga pendidikan cenderung dapat dilakukan, sehingga terwujud prestasi sekolah/madrasah yang lebih baik lagi.

Penilaian kinerja guru perlu dilakukan sebagai sarana evaluasi atas semua keputusan-keputusan strategik yang telah dilaksanakan. Keputusan strategik menjadi langkah dalam mencapai tujuan strategik yang ditetapkan oleh pimpinan lembaga. Penilaian itu diarahkan untuk menemukan *lagging* dan *leadingindicator* pada tujuan-tujuan strategik,³ agar kepala sekolah/madrasah dapat menyimpulkan keberhasilan kinerja guru sebagai pendorong perubahan dan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai prestasi lembaga sekolah atau madrasah menjadi lebih baik. Hal inilah yang menjadi dasar penelitian di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara Dalam Meningkatkan Prestasi Madrasah.

MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum, merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tingkat dasar yang memiliki beberapa keunggulan manajemennya. Salah satunya adalah telah menerapkan manajemen *balanced scorecard* khususnya dalam melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian pada kinerja guru perlu dilakukan mengingat semakin meningkatnya tuntutan pada guru, karyawan dan siswa untuk semakin berkualitas. Tuntutan kepada guru dan karyawan untuk semakin

profesional dan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Selain itu juga MI Muhammadiyah memperoleh banyak penghargaan terkait dengan prestasi madrasah baik prestasi dalam bidang akademik seperti olimpiade dan berbagai penghargaan melalui lomba mata pelajaran. Selain itu juga prestasi non akademik juga tidak sedikit yang telah diraih MI tersebut.

Hal tersebut tidak terlepas dari manajemen kepala madrasah yang memiliki kemampuan dalam mengelola seluruh asset madrasah, utamanya adalah terhadap kinerja guru, sehingga berdampak terhadap semakin meningkatnya prestasi lembaga pendidikan tersebut. Hal yang menarik untuk diteliti lebih jauh adalah system manajemen yang diterapkan dengan dengan mengadopsi metode *balanced scorecard* yang memang jarang ditemukan pada lembaga pendidikan dasar di Kabupaten Banjarnegara. Dari uraian-uraian tersebut peneliti tertarik untuk meneliti Manajemen *Balanced Scorecard* Kinerja Guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam Meningkatkan Prestasi Madrasah, dalam bentuk penulisan tesis.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dimana prosedur penelitiannya menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari seseorang atau perilaku yang dapat diamati.¹ Sudjana menyebutkan bahwa penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah yang sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu sosial, seperti Sosiologi, Antropologi, dan sejumlah penelitian perilaku lainnya termasuk dalam ilmu pendidikan.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengimplementasikan pengukuran kinerja

² Saptono dan Widanarto, *Penerapan Balanced Scorecard dalam Lembaga Pendidikan Tinggi: Suatu Tanggapan*, (Jurnal Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, Vol. 06, No.02, tahun 2000).

³ Ceacilia Srimindarti, *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*, Sumber: <http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>, diakses tanggal 20 Januari 2021

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 21-22

guru menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* yang ditetapkan pada lembaga pendidikan formal yaitu MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara. Dalam penelitian ini, Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Implementasi *balanced scorecard* ini dilakukan karena pihak manajemen MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara belum menggunakan pengukuran kinerja guru khususnya menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja organisasi. Penilaian kinerja yang menggunakan *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai aspek keuangan saja, namun juga menilai aspek non keuangan. Kinerja keuangan merupakan akibat dari kinerja non keuangan.⁵⁸ Berbeda dengan pengukuran kinerja yang ditetapkan oleh pemerintah yang hanya mengukur kinerja keuangan saja, *Balanced Scorecard* juga mengukur kinerja non keuangan. *Balanced Scorecard* menilai kinerja keuangan dengan sudut pengukuran dari pelanggan bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Irham Fahmi, *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan target bersifat jangka panjang yang menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.⁵⁹ Pendekatan *balance scorecard* merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif yang mampu memanfaatkan informasi multidimensional dalam empat perspektifnya dalam rangka proses perumusan implementasi strategi. Sehingga di penelitian ini kinerja guru MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum

Kabupaten Banjarnegara supaya pihak manajemen memiliki gambaran tentang pengukuran kinerja guru menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Hasil dari penelitian ini terdapat hasil pada empat perspektif yaitu:

1. Kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *customer*

Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya. Dunia kerja guru yang sebenarnya adalah membelajarkan anak atau anak didiknya dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Pembelajaran bagi anak usia dini termasuk MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara di dalamnya memiliki kekhasan tersendiri. Pembelajaran di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara perlu memperhatikan prinsip belajar yang berorientasi pada perkembangan dan bermain yang menyenangkan, didasarkan pada minat dan pengalaman anak, mendorong terjadinya komunikasi baik secara individual maupun kelompok, dan bersifat fleksibel.

Selanjutnya dari hasil pengklasifikasian kinerja guru dalam perspektif pelanggan (*customer*) di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara menurut pendapat siswa adalah puas terhadap pelayanan, hubungan siswa dengan guru, dan kualitas fasilitas akademik, sedangkan menurut pendapat guru adalah sangat puas terhadap penempatan kerja guru yang efektif, kualitas instruksional, kualitas penunjang kegiatan akademik, kualitas hubungan siswa dengan

⁵⁸ Hansen dan Moven, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2019), hlm. 145

⁵⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 209

para guru dan kualitas hubungan pihak madrasah dengan orang tua/wali siswa.

Perbedaan pendapat dikarenakan perbedaan atribut yang dinilai, selain itu pengukuran pelanggan utama diwakili oleh guru dan siswa merupakan pendukung pengukuran pelanggan utama. Kesimpulan tersebut didukung hasil sikap siswa dan kepala madrasah terhadap kinerja guru pada perspektif pelanggan adalah dengan indikator baik. Artinya, siswa dan orang tua adalah sangat puas dengan kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara pada perspektif pelanggan.

Selanjutnya, aspek pelanggan (*costumer/stakeholder*) dimana aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*how do costumer see us?*” Aspek ini menunjukkan bagaimana baik sebuah institusi menjalankan kegiatan dan mencapai hasil sesuai harapan pelanggan. Hal tersebut senada dengan pendapat Rivai yaitu dalam perspektif pelanggan meliputi komponen nilai pelanggan (terkait dengan nilai pelayanan, nilai karyawan dan nilai citra), kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Indikator pengukuran terhadap kinerja perspektif pelanggan meliputi:⁶⁰

a) Peningkatan jumlah pelanggan

1) *Customer Acquisition* (Akuisi Pelanggan)

Mengukur tingkat kemampuan organisasi dalam mendapatkan pelanggan baru.

2) *Customer Retention* (Retensi pelanggan)

Mengukur tingkat dimana organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

b) Peningkatan kepuasan pelanggan

Customer Satisfication yakni menilai tingkat kepuasan kinerja tertentu dengan porporasi nilai. Peningkatan kepuasan pelanggan merupakan cara untuk

mengetahui seberapa besar kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diberikan. Dalam peningkatan kepuasan pelanggan indikator yang dapat digunakan adalah:

- 1) Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pendidikan
- 2) Pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan

2. Kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *financial*

Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*how do we look to provider of financial resources?*” Komponen ini memfokuskan bagaimana baik organisasi menerjemahkan hasil operasional ke dalam kesejahteraan dalam bidang keuangan. Keunggulan di bidang keuangan diharapkan memberikan jaminan kesejahteraan pada sumber daya madrasah, keefektifan penggunaan dana dan kelangsungan proses pendidikan. Melalui keunggulan bidang keuangan, sebuah madrasah dapat mewujudkan tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses intern, dan pembelajaran dan inovasi.

Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja guru dalam perspektif keuangan menunjukkan adanya perhitungan keuangan madrasah baik pemasukan maupun pengeluaran. Sasaran strategi dalam perspektif keuangan yaitu meliputi mengukur rasio peningkatan efisiensi aktivitas program dan non program, serta peningkatan dukungan publik serta efisiensi program.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa efisiensi aktivitas non program MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara kurang efisien karena karena terjadi

⁶⁰ Veithzal Rivai, *Islamic Marketing*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm. 142

gelombang naik turun yang disebabkan oleh pengeluaran yang terjadi dalam usaha pencarian dana lebih besar jika dibandingkan dengan pendapatan yang diperolehnya

Berkaitan dengan kinerja guru dalam perspektif keuangan secara umum ketika dikaitkan dengan kinerja guru, keuangan madrasah juga sama. Artinya efisiensi non program keuangan untuk guru juga tidak stabil. Kadang tinggi kadang juga rendah. Hal ini berkaitan dengan jumlah guru yang ada di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara ini. Sementara itu, efisiensi aktivitas non program keuangan madrasah berkaitan dengan kinerja guru masih belum baik dan tidak stabil. Karena antara pendapatan guru dengan pengeluaran total guru tidak seimbang. Artinya guru belum diberikan hak secara maksimal dalam aspek keuangan. Hal ini tentunya berdampak pada kinerja guru tersebut dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara.

Kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif keuangan sangat berkaitan erat, dimana dengan adanya subsidi atau istilah lainnya, maka semakin menambah gairah guru dalam bekerja. Adanya motivasi yang demikian menjadikan kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dapat ditingkatkan secara terus menerus.

Kinerja guru sangat erat kaitannya dengan kondisi keuangan di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara. Semakin baik kondisi keuangan dan kompensasi atau insentif yang diterima guru, maka berdampak langsung pada peningkatan kinerja guru dalam bekerja. Hal ini tentu akan berimbas pada hasil kerja guru khususnya dalam

pembelajaran. Semakin baik keuangan madrasah maka akan semakin besar kesempatan madrasah untuk memberikan imbalan yang sesuai dengan kinerja guru.

Temuan di atas menunjukkan bahwa kinerja guru MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif keuangan berkaitan dengan kinerja keuangan organisasi di dalam suatu organisasi (lembaga pendidikan), terutama yang menyangkut laba yang merupakan satu-satunya unsur yang dapat digunakan dalam mendukung perwujudan tujuan strategis untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi di dalam organisasi sekarang dan dimasa mendatang. Dengan kata lain tolok ukur kinerja keuangan bermaksud untuk mengetahui apakah strategi bisnis dan implementasinya sesuai dengan tujuan untuk meraih laba yang ditargetkan. Perspektif keuangan menekankan pada peningkatan pemerataan layanan pendidikan dengan pembiayaan pendidikan secara optimal.

Hal tersebut di atas sesuai dengan pendapat Hansen dan Mowen, perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang, perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya.² Jadi, tujuan dan ukuran perspektif lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan.

Selanjutnya menurut Hadari Nawawi menjelaskan bahwa kinerja guru dalam perspektif keuangan dapat diukur menggunakan rasio-rasio keuangan yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam pengukuran kinerja perspektif keuangan pada yayasan yang termasuk dalam organisasi nirlaba yaitu: a) Rasio efisiensi aktivitas non program; b) Rasio dukungan public; dan c) Rasio efisiensi program

² Hansen dan Mowen, *Akuntansi ...*, hln. 371

3. Kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *internal proces*

Kinerja guru dalam perspektif proses internal menekankan pada peningkatan daya tampung dan kualitas sarana/prasarana madrasah untuk memenuhi kebutuhan siswa secara maksimal. Seperti halnya pada badan usaha, madrasah juga perlu mengidentifikasi proses terpenting yang diinvestasikan pada pelayanan pendidikan sesuai harapan pelanggan. Proses terpenting itu didasarkan pada usaha madrasah untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar (PBM) di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dan kualitas perangkat pendukung PBM. Dalam implementasinya, pelayanan yang telah didesain tersebut kemudian dilaksanakan dengan *effective cost*.

Jaminan kualitas PBM di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara yang belum maksimal menunjukkan bahwa program-program pembelajaran belum diimplementasikan secara maksimal dan kurang sesuai dengan kebutuhan. Hal tersebut dapat menurunkan kualitas akademik dan perkembangan kepribadian lulusan. Kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan madrasah berkaitan dengan strategi di atas sebagai berikut: a) menjalin hubungan dengan instansi lain untuk kegiatan ilmiah dan memperluas daerah untuk kegiatan sosial (*live in*) dan peningkatan kualitasnya, b) identifikasi dan implementasi berbagai model pembelajaran yang cocok, c) menjalin kerjasama dengan ahli penjamin mutu pembelajaran dan perumusan program-program litbang bersama komite madrasah.

4. Kinerja guru di MI Muhammadiyah NU 1 Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *learning and growth*

Perspektif yang terakhir dalam pengukuran kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara menggunakan *Balanced scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran terhadap kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator yang meliputi: peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM), pembinaan akhlak dan peningkatan kepuasan karyawan.

Untuk mengukur seberapa besar kinerja guru MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam memberikan peningkatan kualitas dan kompetensi (Mutu SDM) dapat dilihat dari pen delegasian pegawai dalam setiap pelatihan atau seminar yang diadakan diluar yayasan. Dari hasil penelitian didapatkan data bahwa selama periode tiga tahun yayasan telah mengikut sertakan sebanyak 125 guru dalam kegiatan pendidikan maupun pelatihan.

Dengan *link* dan *mach* yang baik, MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara akan mudah untuk memperoleh dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan maupun pengembangan madrasah. Selain itu masyarakat akan lebih mengenal madrasah dan mempercayai lulusan yang mempunyai reputasi baik. Para guru dan staf karyawan merupakan pelaksana program madrasah. Untuk mencapai hasil program yang memuaskan, madrasah membutuhkan pelaksana yang berkualitas. Namun jika usaha peningkatan sumber daya madrasah belum maksimal, akan berakibat pada menurunnya kualitas atau berhentinya program madrasah.

Kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan madrasah berkaitan dengan strategi di atas sebagai berikut: a) perbaikan sistem informasi akademik untuk stakeholders pendidikan, b) studi lanjut, pelatihan, peningkatan dana penulisan karya

ilmiah oleh guru dan peningkatan hasil penulisan karya ilmiah, c)pelatihan para guru untuk penggunaan prasarana pembelajaran, d)pengadaan pelatihan khusus bagi karyawan tentang manajemen dan pengelolaan administrasi yang baik, e)pelatihan outbound untuk kerjasama dan komunikasi, f)pemanfaatan fasilitas berbasis komputer di ruang TU madrasah dengan optimal

Simpulan

1. Kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *customer* pada kategori sangat baik karena kinerja guru sesuai dengan harapan pelanggan pendidikan yang berdampak pada meningkatkan kepuasan pelanggan pendidikan madrasah tersebut.
2. Kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *financial* pada kategori kurang baik, karena kinerja guru tidak sebanding dengan hasil yang diperoleh baik berupa gaji maupun subsidi yang diberikan oleh madrasah.
3. Kinerja guru di MI Muhammadiyah Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *internal proses* dikatakan sudah baik, hal ini dibuktikan dengan adanya inovasi-inovasi guru dalam perbaikan pembelajaran dan proses pelayanan pendidikan.
4. Kinerja guru di MI Muhammadiyah NU 1 Kecamatan Pandanarum Kabupaten Banjarnegara dalam perspektif *learning and growth*, dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dengan melihat beberapa indikator yang meliputi: peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM), pembinaan kepribadian dan peningkatan kepuasan guru.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Bartol, et,al, *Management a Pacific Rim Focus*, Australia: Mc, Graw Hill Book Company, 2018.
- Barnawi & Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Desier, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 2018.
- Djamarah, Syaiful Bahri, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta. 2010.
- Dally, David, *Balanced scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2010.
- Fahmi, Irham, *Manajemen Kinerja*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Fattah, Nanang *Landasan manajemen Pendidikan*, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2018.
- Gaspers, Vincent, *Balanced scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: Gramedia, 2013.
- Ghony, Junaidi & Fauza Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta, Ar-Ruzz Media, 2014.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2014.
- Hasibuan dan Moejiono, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung: PT. Rosdakarya, 2012.
- Hansen dan Moven, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Salemba empat, 2019.
- Handoko, Tani N., *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2013.
- Hidayat, Aradan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip, Aplikasi dalam Mengelola Madrasah dan madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012.

- Hasibuan, Malayu S. P., *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Jahari, Jaja, *Pengukuran Kinerja Mutu Madrasah Berbasis Balanced scorecard (BSC)*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXV No.1 April 2018.
- Kompri, *Manajemen Madrasah Teori dan Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *Balanced Scorcard; Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (P. R. Pasla, Penerj., Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2010.
- Kontz, Harold & O'Donnel, Cyril, *Principles of Management: An Analysis of Management Function*. Terj. Hutauruk, Jakarta: Erlangga, 2017.
- Luis, Suwardi.& Prima A, Biromo, *Step by step in Cascading Balanced scorecard to Functional Balanced scorecard*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama: 2017.
- Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012.
- Mahsun, Muhamad, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE. 2013.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2014.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Moehriono, *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.
- Mulyadi, *Sistem Pengendalian Manajemen*,(Jakarta: Salemba Empat. 2011.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2013.
- Notoatmodjo, Soekijo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Rineka Cipta, 2012.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Keuangan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2016.
- Niven, Paul R, *Balanced scorecard Diagnostic:Mempertahankan Kinerja Maksimal*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2015.
- Rivai, Veithzal, *Islamic Marketing*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2012.
- Rochaty, Eti, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015.
- Rudiantoro, *Akuntansi Manajemen Informasi Pengambilan Keputusan Strategis*, Jakarta: Erlangga, 2013.
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sanjaya, Wina, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Kencana, 2019.
- Sisk, Henri L., *Principles of management*, Ohio: South Western Publishing Company, 2019.
- Sudjana, Nana, *Manajemen Program Pendidikan Luar Madrasah dan Pengembangan SDM*, Bandung: Falah Production, 2010.
- Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, Purwokerto: STAIN Purwokerto Press, 2018.
- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras, 2019.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2015.
- Silalahi, Ulbert, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: PT Refika Aditama, 2011.
- Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013.
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2019.

- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sudjana, Nana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2011.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Tisnawati, Sule dan Saefullah Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*
- Yuwono, Sony, dkk., *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced scorecard*. Jakarta: Gramedia, 2014.