

BALANCE SCORECARD DALAM ANALISIS MANAJEMEN PENDIDIKAN DI MI DARUL HIKMAH BANTARSOKA PURWOKERTO

Rizka Isnawati Fajrin
Program Magister Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Abstract: Balance Scorecard is a management tool for maintaining a balance between financial and nonfinancial indicators, past performance indicators, present and future, internal and external indicators. In BSC there are four perspectives to maintain balance in management. These four perspectives are financial, service, internal business and learning and growth perspective. MI Darul Hikmah implements school based management to improve the quality of education so it can optimally to achieve the vision that has been determine. One form of improving the quality of education is by looking at school performance. Then school performance measurement can use balance scorecard approach.

Key Words: Balance Scorecard, education management, MI Darul Hikmah

Abstrak: *Balance Scorecard* adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator finansial dan non finansial, indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan, indikator internal dan eksternal. Dalam BSC terdapat empat perspektif untuk menjaga keseimbangan dalam manajemen. Empat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, pelayanan, bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. MI Darul Hikmah mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan sehingga dapat secara optimal untuk mencapai visi yang telah ditentukan. Salah satu bentuk meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan cara melihat kinerja sekolah. Maka analisis manajemen sekolah pengukuran kinerja sekolah dapat menggunakan pendekatan *balance scorecard*.

Kata Kunci: *Balance Scorecard*, Manajemen Pendidikan, MI Darul Hikmah

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan lembaga penyelenggara pendidikan. Akan tetapi, dalam praktiknya, upaya peningkatan pengelolaan pendidikan yang dilakukan sekolah sangat bergantung pada keputusan birokrasi pendidikan yang memiliki jalur yang panjang, bahkan kebijakan pendidikan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian, sekolah akan kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk berkembang, serta memajukan pembangunan guna meningkatkan kualitas pendidikan.

Peran serta masyarakat (khususnya orang tua siswa) dalam penyelenggaraan pendidikan masih sangat minim. Pada umumnya partisipasi masyarakat hanya berupa dukungan dana, bukan pada proses pendidikan itu sendiri. Dalam hal akuntabilitas, sekolah tidak memiliki beban

untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, bahkan masyarakat cenderung mempercayakan hasil pelaksanaan pendidikan sepenuhnya kepada sekolah.

Salah satu solusi atas berbagai permasalahan tersebut adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan. Seiring dengan berkembangnya paradigma otonomi daerah, pengendalian pendidikan dasar dan menengah telah diserahkan ke kabupaten/ kota sampai tingkat sekolah. Dalam bidang pendidikan, muncul konsep manajemen berbasis pendidikan (MBS) yang diterapkan pada semua satuan pendidikan.

Agar kebijakan MBS dapat diimplementasikan sesuai dengan harapan, maka strategi yang perlu dikembangkan adalah mengembangkan sekolah yang memiliki perencanaan strategik de-

ngan membangun visi yang dapat menggerakkan sekolah, merencanakan program dan kegiatan sekolah pada sebuah dokumen program dan rencana kerja sekolah (RKS) yang menjadikan milik bersama serta dilaksanakan secara konsisten, mengembangkan sekolah mandiri dengan ditopang oleh sikap profesionalisme, pembagian tugas dan kewenangan yang jelas melalui mekanisme pertanggung jawaban sekolah dalam rangka transparansi dan akuntabilitas sekolah, dan mengembangkan sekolah yang mempeberdayakan masyarakat melalui upaya peningkatan peran dan partisipasi masyarakat melalui komite sekolah sebagai perwakilan dari peran serta masyarakat dalam proses penyelenggaraan pendidikan (David Wijaya, 2014).

Artikel ini membahas mengenai penerapan MBS melalui konsep *balance scorecard* (BSC). *Balance Scorecard* merupakan konsep manajemen yang mengukur kinerja organisasi secara seimbang dari berbagai perspektif yang berfokus pada keberhasilan implementasi strategi organisasi. Dalam *balance scorecard* untuk mengukur kinerja suatu organisasi menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Adanya empat perspektif yang ada dalam *balance scorecard* diharapkan dapat meningkatkan kualitas mutu pendidikan suatu sekolah.

Rumusan Masalah

Bagaimana *balance scorecard* dalam manajemen pendidikan MI Darul Hikmah Purwokerto dengan menggunakan?

Tujuan Penulisan

Untuk mengetahui *balance scorecard* dalam manajemen pendidikan MI Darul Hikmah Purwokerto.

Manfaat Penelitian

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah intelektual tentang *balance scorecard* dalam manajemen pendidikan di MI Darul Hikmah Purwokerto. Kemudian secara praktis dapat memberikan inspirasi bagi sekolah lain agar dapat memanajemen sekolah atau madrasahny dengan beberapa cara salah satunya menggunakan *balance scorecard* sebagai sistem untuk memanajemennya.

LANDASAN TEORI

Ide tentang *Balance Scorecard*

Balance Scorecard pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balance Scorecard Measures That Drive Performance*". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model kinerja baru. BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan (Sony Yuwono dkk, 2004:3).

Dalam perkembangannya, BSC kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolak ukur bisnis dengan perusahaan. Norton dan Kaplan menjelaskan pentingnya memilih tolak ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel ke dua Harvard Business Review, "*Putting the Balanced Scorecard to Work*" (September – Oktober 1993). Dalam artikel ini, Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menggunakan BSC. Pengukuran yang efektif harus merupakan bagian yang integral dari proses manajemen. BSC merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti; produk, proses, pelanggan dan pengembangan produk (Sony Yuwono dkk, 2004:3)

Balance Scorecard adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator finansial dan non finansial, indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan. Indikator internal dan eksternal dan indikator yang bersifat *Leading* (*Cause/ Drivers*) dan *Lagging* (*Effect/ Outcome*). *Balance Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif: keuangan, pelanggan, pembelajaran serta pertumbuhan serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang (Suwardi Luis dan Prima A Biromo, 2013: 19).

Empat Perspektif dalam *Balance Scorecard*

Perspektif Keuangan. Keuangan organisasi dapat dilihat dari 2 sudut pandang yaitu: jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, sta-

rategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas, meliputi upaya-upaya yang dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas aset. Dalam pendekatan keuangan jangka panjang dilakukan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi: peningkatan pendapatan dan peningkatan nilai bagi pelanggan.

Perspektif Pelanggan. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa, organisasi. Hal-hal yang dinilai antara lain adalah atribut produk atau jasa, hubungan dengan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, citra dan reputasi organisasi.

Perspektif Bisnis Internal. Serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru (inovasi), produksi, penjualan dan marketing.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Ada tiga kategori yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini yaitu kompetensi karyawan, daya dukung teknologi dan budaya, motivasi dan penghargaan. Ketiga hal tersebut merupakan faktor pendorong kepuasan karyawan dalam bekerja (Suwardi Luis dan Prima A Biromo, 2013: 19).

Kelebihan Balance Scorecard

Pertama, BSC dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para stakeholders dari organisasi. Para stakeholders dapat melakukan review terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama (Dengan itu mereka dapat mengatasi hambatan pada visi). *Kedua*, BSC memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik maupun berupa non-fisik (mengatasi hambatan pada manajemen).

Ketiga, BSC dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi. Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan BSC memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. *Keempat*, BSC memiliki konsep sebab-akibat.

Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya, begitu sebaliknya. *Kelima*, BSC dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan BSC sebagai titik tolak. Dari BSC dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan poyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran.

Balance Scorecard dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mengambil keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Pemerintah (Dadang Dally, 2010:10). Pengembangan konsep manajemen ini di desain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendekatan ini menuntut adanya perubahan sikap tingkah laku seluruh komponen sekolah, kepala sekolah, guru dan staf/ tenaga administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/ bermutu bagi masyarakat (Ara Hidayat dan Imam Machali, 2012:54)

Ada empat prinsip MBS sebagai bentuk implementasi otonomi daerah bidang pendidikan yang menjadi landasan dalam menterjemahkan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sesuai dengan tujuannya yaitu otonomi, fleksibilitas, partisipasi dan inisiatif. Penerapan pengelolaan pendidikan dengan model MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.

Peningkatan efisiensi diperoleh dari keleluasaan yang diberikan untuk mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah. Sedangkan peningkatan pemerataan bisa diperoleh melalui partisipasi masyarakat akan rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

Menurut Dadang Dally penerapan teori *balance scorecard* dalam manajemen berbasis sekolah adalah berupa pengukuran kinerja sekolah yang terdiri dari dua bagian yakni aspek tujuan strategis dan pengukuran strategis. Dalam aspek pengukuran strategis melibatkan semua komponen pelaku pendidikan baik pihak internal maupun pihak eksternal sekolah. Sedangkan dalam aspek tujuan strategis melibatkan empat aspek seperti yang telah diterapkan dalam teori *balanced scorecard* itu sendiri. Jadi dalam perspektif *balanced scorecard* sebagai pendekatan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah yaitu dilakukan dengan menyatukan komponen pelaku pendidikan dengan empat aspek dalam *balance scorecard* itu sendiri.

Pertama, perspektif keuangan menekankan pada peningkatan pemerataan layanan pendidikan dengan pembiayaan pendidikan secara optimal. *Kedua*, perspektif pelanggan menekankan pada peningkatan pemberian layanan pendidikan yang berkualitas oleh sekolah kepada siswa. Perspektif customer dalam bisnis diganti dengan *student* dan diinterpretasikan secara akademik. Setiap lembaga pendidikan mempunyai misi dan visi yang kemudian diterjemahkan dalam tujuan organisasi. Dalam konteks tujuan ini, lembaga pendidikan harus memutuskan apa yang akan diperbandingkan dan apa yang menjadi tolak ukurnya. Dalam konteks *balance scorecard* akan memberikan elemen dasar strategi melalui suatu rangkaian indikator kinerja untuk menjamin bahwa tindakan sesuai dengan tujuan strategi.

Ketiga, perspektif proses internal menekankan pada peningkatan daya tampung dan kualitas sarana/prasarana sekolah untuk memenuhi kebutuhan siswa secara maksimal. *Keempat*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada kemampuan dan kompetensi guru untuk mengembangkan tujuan pembelajaran melalui proses pembelajaran yang berkualitas dan kemampuan para karyawan sekolah dalam memberikan pelayanan yang

berdampak secara langsung terhadap siswa (Abdul Qur'ani Habib dan Imam Machali, 2016)

METODE PENELITIAN

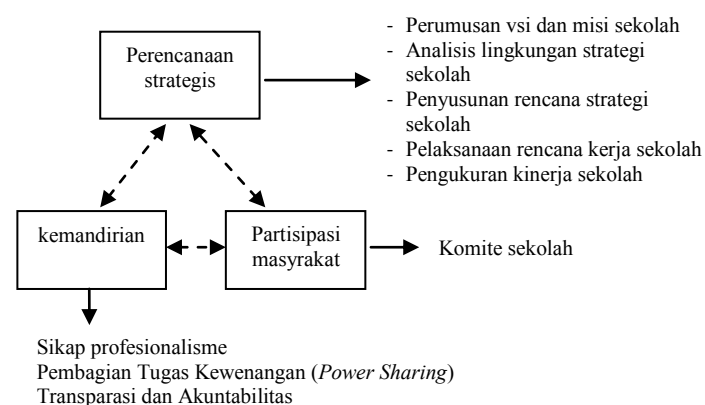
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, subjek penelitian yaitu sistem manajemen di madrasah. Kemudian teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

PEMBAHASAN

Analisis Balance Scorecard dalam MBS di MI Darul Hikmah Purwokerto

Seluruh indikator yang digunakan untuk menjelaskan setiap aspek dari komponen model implementasi manajemen berbasis sekolah secara esensial merepresentasikan nilai-nilai yang terkandung dalam manajemen berbasis sekolah, yang mencakup enam prinsip umum manajemen berbasis sekolah, yang membangun karakter dari sekolah yang telah mengimplementasikan MBS, yaitu sekolah memiliki visi, misi dan strategi ke arah pencapaian mutu pendidikan, berpijak pada *power sharing* (berbagi kewenangan), adanya profesionalisme, melibatkan partisipasi masyarakat, membentuk komite sekolah, dan adanya transparansi dan akuntabilitas.

Dalam konteks pemberdayaan implementasi manajemen berbasis sekolah ke enam prinsip umum tersebut berdasarkan kedekatan makna dari esensi setiap prinsip, dapat lebih disederhanakan ke dalam tiga *core bussines* pemberdayaan implementasi manajemen berbasis sekolah, yang mencakup: melakukan perencanaan strategi (membangun visi, misi, strategi dan program kerja), memiliki kemandirian (yang bercirikan adanya sikap profesionalisme, adanya *power-sharing*, serta adanya transparansi dan akuntabilitas) dan adanya bentuk partisipasi masyarakat (yang dicirikan dengan adanya Komite Sekolah). Hal tersebut dapat disajikan dalam bentuk gambar sebagai berikut (Dadang Dally, 2010:88):



Model implementasi manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan *Balance Scorecard* menjelaskan tentang integrasi konsep manajemen strategis dan *Balance Scorecard* dalam upaya lebih memberdayakan proses implementasi manajemen berbasis sekolah. Pendekatan strategis yang mencakup pengamatan lingkungan eksternal maupun internal, perumusan strategi, mengimplementasikan strategi, evaluasi dan pengendalian, digunakan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan baik untuk melakukan pemberdayaan implementasi MBS, sedangkan pendekatan *Balance Scorecard* dengan empat perspektifnya mencakup pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, finansial, proses bisnis internal dapat digunakan dalam sistem pengendalian strategis, sehingga menjadi bagian tak terpisahkan dari siklus manajemen strategis.

Selanjutnya dengan pemahaman konsep bahwa perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis. Perencanaan strategis merumuskan tujuan dan sasaran organisasi serta strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Selain perencanaan strategis bagian lain dari manajemen strategis adalah manajemen kinerja yang merumuskan pengukuran kinerja terhadap implementasi perencanaan strategis dalam rangka akuntabilitas, monitoring, dan evaluasi untuk umpan balik.

Pendekatan *Balance Scorecard* merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif yang mampu memanfaatkan informasi multidimensional dalam empat perspektifnya dalam rangka proses perumusan implementasi strategi.

Dalam BSC ada dua jenis pengukuran yang dilakukan yaitu pengukuran *outcome* kinerja dan pengukuran pengendali kinerja. Sistem BSC yang baik akan selalu menggunakan kombinasi pengukuran *outcome* dan pengukuran pengendali kinerja disesuaikan dengan tujuan strategis organisasi. Sehingga dalam mengukur pelaksanaan kinerja rencana kerja sekolah, berdasarkan empat perspektif BSC, maka salah satu pengukuran kinerja sekolah dapat dilakukan sebagai berikut (Dadang Dally, 2010:92):

Tabel 1.
Pengukuran Kinerja Sekolah dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Tujuan Strategis		
	Outcome	Pengendali Kinerja
Perspektif Keuangan: Meningkatkan pemerataan layanan pendidikan dengan subsidi pembiayaan pendidikan anak dari keluarga tak mampu	Jumlah anak yang sekolah dari keluarga tak mampu meningkat APK/APM meningkat	Survei dan pendataan penduduk keluarga tak mampu Survei dan pendataan pendidikan di sekolah
Perspektif Pelanggan: Meningkatkan pemberian layanan pendidikan yang berkualitas oleh sekolah kepada anak-anak dari keluarga tidak mampu	Angka DO dan mengulang menurun Angka melanjutkan meningkat	Survei dan pendataan pendidikan di sekolah Survei dan pendataan pendidikan di sekolah
Perspektif Proses Internal: Meningkatkan daya tampung dan sarana prasarana sekolah untuk menampung anak-anak dari keluarga tidak mampu yang disubsidi oleh pemerintah	Meningkatkan daya tampung sekolah Meningkatnya rombongan belajar di sekolah	Rasio Murid: Ruang Kelas Rasio Murid: Rombongan Belajar
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Mengembangkan kreativitas guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang berkualitas dan terjangkau biaya.	Meningkatnya kreativitas guru Meningkatnya metode pembelajaran	Ratio Murid:Guru Rasio Alat Peraga: Murid

Dalam analisis manajemen pendidikan menggunakan model *balance scorecard* dengan pendekatan manajemen berbasis sekolah di MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto, dimana sekolah memiliki otonomi sendiri dalam mengatur sekolahnya untuk mencapai visi yang telah dibuat. Visi dari MI sendiri yaitu “Menjadi Pelopor Pembangunan Generasi Bangsa Yang Taqwa Mandiri, Sehat dan Berbudaya”. Untuk

mencapai visi tersebut maka diperlukan strategi pencapaian. Dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah menerapkan sistem MBS dimana sekolah menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel. Untuk menganalisis penerapan efektivitas sistem MBS dapat digunakan model *balance scorecard* dalam peningkatan mutu pembelajaran agar dapat dilakukan secara optimal.

Dalam penerapannya strategi pencapaian dapat dianalisis menggunakan BSC salah satunya untuk mengukur kinerja sekolah. Penganalisisan dilakukan menggunakan empat perspektif dalam BSC yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pembangunan.

Pertama dalam perspektif keuangan meningkatkan pelayanan pendidikan dengan pemberian subsidi bagi peserta didik yang kurang mampu. Penarikan biaya untuk setiap anak sebesar 80.000/ bulan namun subsidi diberikan kepada beberapa siswa kurang mampu dengan memberikan keringanan biaya. Sebagaimana dijelaskan oleh Dadang Dally bahwa dalam perspektif keuangan yaitu meningkatkan pemerataan layanan pendidikan dengan subsidi pembiayaan pendidikan anak dari keluarga tak mampu.

Kedua, dalam perspektif pelanggan sekolah memberikan pelayanan yang baik kepada siswa, hal ini dilihat dari hasil pembelajaran bahwa kecilnya jumlah siswa yang tinggal kelas. *Ketiga*, perspektif internal sekolah berusaha meningkatkan dan melengkapai sarana dan prasarana sekolah untuk mendukung proses pembelajaran siswa. Hal ini dilihat dari keseimbangan penyediaan ruang kelas dengan jumlah kelas, yaitu terdapat 12 rombongan belajar dan semakin bertambahnya siswa yang mendaftar. *Keempat*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana sekolah mengadakan evaluasi di setiap awal tahun pembelajaran untuk mengevaluasi hasil kinerja guru dan sekolah memberikan penawaran-penawaran pelatihan terhadap guru yang ingin meningkatkan kompetensinya.

PENUTUP

Sekolah memiliki kewenangan dalam melakukan manajemen sekolah itu sendiri. Hal itu dilakukan dengan mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS). MBS memiliki 4 prinsip yaitu otonomi, fleksibilitas, partisipasi dan inisiatif. Dalam penganalisisan manajemen tersebut dapat digunakan pendekatan *balanced*

scorecard yang dapat menganalisis semua aspek manajemen pendidikan. BSC memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelayanan, bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.

MI Darul Hikmah mengimplemetasikan manajemen berbasis sekolah dengan hasil bahwa terus dilakukan peningkatan-peningkatan kembali dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal itu dapat diketahui melalui analisis manajemen pendidikan menggunakan *balance scorecard*, sehingga terlihat empat perspektif yang dapat diperbaiki dan dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Qur'ani Habib dan Imam Machali, 2016. *Efektivitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Perspektif Balance Scorecard Terhadap Mutu Pembelajaran Siswa Kelas XI dan XII di MAN Maguwoharjo Sleman*, Jurnal Pendidikan Madrasah, Vol. 1, Nomor.2. November 2016.
- Ara Hidayat dan Imam Machali, 2012 *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba.
- Dadang Dally. 2010. *Balanced Scorecard*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- David Wijaya. 2014. *Model Balance Scorecard Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol.14,No.1, Mei 2014.
- Sony Yuwono dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Suwardi Luis dan Prima A Biromo. 2013. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*, Jakarta: Gramedia Pustaka.