

**ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED
SCORECARD PADA SMA MAARIF KARANGMONCOL**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat Memperoleh Gelar
Magister Dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
IAINU Kebumen**

Oleh:

**KHAERUL ANWAR
NIM. 2010760**

**PROGRAM PASCASARJANA
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
2022
NOTA DINAS PEMBIMBINGAN**

Kepada

Yth. Direktur Sekolah Pascasarjana
Instirut Agama Islam Nahdlotul Ulama
Kebumen

Assalamu'alaikum War. Wab.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul “ Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMA Maarif Karangmoncol Purbalingga “ ditulis oleh

N a m a : KHAREUL ANWAR

NIM :

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Tahun Akademik : 2021 – 2022

Maka setelah kami teliti dan dilakukan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian / kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum War. Wab.

Kebumen, 20 Agustus 2022

Pembimbing

Dr. Sulis Rokhmawan, M. Si

NIDN. 2131038501

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED
SCORECARD PADA SMA MAARIF KARANGMONCOL**

**KHAERUL ANWAR
NIM 2010760**

Tesis ini ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Menyusun Tesis Program Pascasarjana
Manajemen Pendidikan Islam

Menyetujui
Direktur Pascasarjana,

Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : **Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMA Maarif Karangmoncol Purbalingga**

telah dipertahankan dihadapan sidang dewan penguji tesis pada :

Hari : Senin

Tanggal : 12 September 2022

Pukul : 09.00 – 10.00

Oleh:

Nama : Khaerul Anwar

NIM : 2010760

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : Dr. Sulis Rakhmawanto, M. Si ()

Sekretaris Sidang : Faisol, M. Ag ()

Penguji II : Dr. Imam Satibi, M. Pd. I ()

Penguji I : Dr.H.M. Bahrul Ilmie, S.Ag. M. Hum ()



Kebumen, 12 September 2022

Program Studi Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur,

(Dr. Sulis Rakhmawanto, M.S.I.)

NIDN **2131038510**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khaerul Anwar

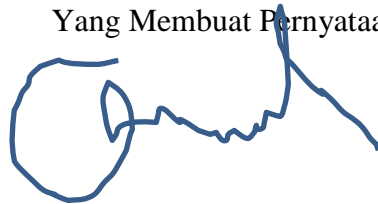
NIM : 2010760

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 18 Juli 2022

Yang Membuat Pernyataan,



Khaerul Anwar

NIM. 2010760

MOTTO

“ Jika saya tidak memikirkan diri sendiri, siapa yang akan memikirkan saya.
Tetapi, jika saya hanya memikirkan diri sendiri, siapa saya ? ”

PERSEMBAHAN

Tesis ini kami persembahkan untuk :

1. Almamater tercinta Pasca Sarjana IAINU Kebumen
2. Ayah dan Ibu yang selalu membrikan teladan
3. Istri tercinta dan Anak-anakku tersayang yang memberikan dukungan, semangat dan doa dalam menyelesaikan pendidikan S2 ini
4. Kepala SMA Maarif Karangmoncol
5. Para santri di Pondok Pesantren Rodulotussholichin.

ABSTRAK

Judul Tesis : Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMA Maarif Karangmoncol Purbalingga. Khaerul Anwar. NIM 2010760.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja SMA Maarif Karangmoncol dengan pendekatan Balanced Scorecard. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian dilakukan dengan mengukur tingkat kinerja SMA Maarif Karangmoncol terhadap empat aspek (perspektif) kinerja yang ada di dalam balanced scorecard yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data primer digunakan untuk perspektif pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan, sedang data sekunder untuk perspektif keuangan dan bisnis internal. Responden dalam penelitian ini adalah guru dan siswa SMA Maarif Karangmoncol.

Hasil akhir menunjukkan bahwa kinerja SMA Maarif Karangmoncol dalam aspek Kinerja perspektif keuangan baik, aspek pelanggan di SMA Maarif Karangmoncol menunjukkan kinerja sangat baik. aspek proses bisnis internal di SMA Maarif Karangmoncol menunjukkan kinerja sangat baik dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik.

Kata Kunci: *Analisis Kinerja, Balanced Scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan pemelihara semesta alam. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada Rasul paling mulia, Muhammad SAW juga kepada keluarga, dan para sahabatnya yang mulia hingga akhir zaman. Atas pertolongan Allah SWT dan syafa'at Nabi Muhammad SAW peneliti mampu menyelesaikan Tesis ini yang berjudul "Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada SMA Maarif Karangmoncol" ini dapat terselesaikan.

Peneliti sampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis ini, khususnya kepada:

1. Rektor IAINU Kebumen yang telah memberikan kesempatan, motivasi, dan bimbingan pada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan proposal tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pasca Sarjana IAINU Kebumen
2. Direktur Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pasca Sarjana IAINU Kebumen yang telah memberikan motivasi, fasilitas dan bimbingan pada peneliti
3. Para Dosen Pasca Sarjana dan Staf Tata Usaha, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam IAINU Kebumen, yang telah banyak memberikan motivasi dan petunjuk, sehingga dapat menyelesaikan proposal tesis ini.
4. Rekan – rekan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pasca Sarjana IAINU Kebumen yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga, baik langsung maupun tidak langsung.
5. Istri dan anak-anak tercinta yang telah memberikan semangat dan Do'a sehingga bisa menyelesaikan proposal tesis ini.

Penyusun menyadari proposal tesis ini masih banyak kelemahan dan kekurangan, oleh sebab itu kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak kami nantikan demi kesempurnaan proposal tesis ini.

Akhirnya semoga Alloh SWT selalu meridhoi kita. Amiin. Semoga karya ini besar manfaatnya bagi peneliti khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
NOTA DINAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	9
A. Manajemen Berbasis Sekolah	9
B. Kinerja	14
C. Pendekatan Balanced Scorecard	20
D. Keunggulan Balanced Scorecard	31
E. BSC pada organisasi sosial	32

F. Kajian Hasil Peneitian Terdahulu	35
BAB III. METODE PENELITIAN	37
A. Jenis Penelitian	37
B. Tempat dan Waktu Penelitian	37
C. Populasi dan Sampel	38
D. Teknik Pengumpulan Data	39
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian	40
F. Analisis Data	54
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	67
A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi Penelitian	67
B. Hasil Uji Validitas dan reliabilitas	75
C. Deskripsi Data Penelitian	76
D. Pembahasan	89
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
a. Simpulan	95
b. Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	xii

Daftar Tabel

Tabel 1. Dimensi Pengukuran Kinerja Sekolah	19
Tabel 2. Komposisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan	39
Tabel 3. Skala Pengukuran Kinerja Keuangan	43
Tabel 4. Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan	45
Tabel 5. Metode Skoring Kinerja Pegawai	46
Tabel 6. Metode Skoring Kinerja Inovasi	47
Tabel 7. Metode Skoring Kinerja Proses Operasi	48
Tabel 8. Metode Skoring Terhadap Layanan Alumni	50
Tabel 9. Kategori Kinerja Layanan Purba Jual	50
Tabel 10. Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal	51
Tabel 11. Skala Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	54
Tabel 12. Format Bobot Keseluruhan Balanced Scorecard	56
Tabel 13. Nilai Kinerja Akhir Balanced Scorecard	57
Tabel 14. Kondisi Ruang SMA Maarif Karangmoncol	63
Tabel 15. Daftar Sarana dan Prasarana	64
Tabel 16. Nilai Akreditasi	65
Tabel 17. Peserta Didik dan Rombongan Belajar	66
Tabel 18. Peserta Didik Yang Melanjutkan	67
Tabel 19. Jumlah Pendaftar	68
Tabel 20. Hasil Uji Validitas	69
Tabel 21. Hasil Uji Reliabilitas	70
Tabel 22. Perbandingan Anggaran dan Realisasi Keuangan	71

Tabel 23. Rekapitulasi Kinerja Keuangan	73
Tabel 24. Hasil Analisis Harapan Pelanggan	75
Tabel 25. Hasil Analisis Kenyataan Pelanggan	77
Tabel 26. Hasil Skor Harapan dan Kenyataan Kepuasan Pelanggan	79
Tabel 27. Rekapitulasi Skor Evaluasi Diri	80
Tabel 28. Kategori Capaian	87
Tabel 29. Ringkasan Standar Nasional Pendidikan	87
Tabel 30. Ringkasan Perolehan Skor evaluasi diri dari Aspek Proses	89
Tabel 31. Pengukuran Terhadap Layanan Purna Jual	90
Tabel 32. Rekapitulasi Skor Pengukuran Kinerja Perpekstif Proses Bisnis	
Internal	91
Tabel 33. Nilai Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan	92
Tabel 34. Ringkasan Hasil Pengukuran Kinerja Secara Menyeluruh	
.....	
93	

Daftar Gambar

Gambar 1. Pengukuran Inti Perspektif Pelanggan	25
Gambar 2. The Customer Value Proposition	27
Gambar 3. Karangka Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ...	31
Gambar 4. Struktur Organisasi SMA Maarif Karang Moncol	62
Gambar 5. Grafik Pendaftar Siswa Baru	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Survey Tingkat harapan dan Kenyataan Pelanggan

Lampiran 2. Survey tingkat Kepuasan Pegawai

Lampiran 3. Data Tanggapan Responden Guru

Lampiran 4. Data Tanggapan Responden Peserta Didik

Lampiran 5. Rapor Mutu SMA Maarif Karangmoncol

Lampiran 6. Keterangan Melaksanakan Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan pada era saat ini menghadapi perkembangan dan tantangan globalisasi, Kondisi tersebut berdampak tingginya tingkat kompetisi antarlembaga. Persaingan dalam dunia pendidikan yang begitu pesat menuntut lembaga pendidikan berpikir kreatif, inovatif dan responsif dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Dengan demikian keunggulan kompetitif menjadi faktor penentu agar mampu bertahan, berperan, dan bersaing.

Sumbangan pendidikan terhadap pembangunan bangsa tentu bukan hanya sekedar penyelenggaraan pendidikan, tetapi pendidikan yang bermutu, baik dari sisi input, proses, output, maupun outcome (Dadang Suhardan, 2013:288).¹ Manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan sebuah kajian mengenai bagaimana sebuah pendidikan harus dikelola secara efektif, efisien, dan berkeadilan untuk mewujudkan mutu pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Di sinilah peran pemangku pendidikan dalam melakukan upaya yang sungguh-sungguh untuk lembaga pendidikan yang dikelolanya.

Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.²

Salah satu alat ukur yang banyak digunakan untuk mengukur mutu pendidikan di sebuah Negara adalah hasil test *Programme for International Student Assessment* (PISA) . PISA merupakan system ujian yang diinisiasi

¹ Suhardan, Dadang (2009), *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 288

² Mulyasa, (2011), *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* Jakarta: Bumi Askara, hlm. 31

oleh *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) untuk system pendidikan dari 72 negara di dunia. Hasil test PISA Tahun 2018 menempatkan Indonesia pada peringkat 6 dari bawah. Rendahnya mutu pendidikan ini menunjukkan rendahnya kinerja institusi pendidikan termasuk di dalamnya adalah sekolah.

Katuuk (2014) menyatakan bahwa masalah rendahnya kinerja pendidikan dan institusi pendidikan disebabkan oleh banyak hal dan telah diteliti. Pertama, dampak dan efek globalisasi memaksa sekolah untuk menghasilkan *good-quality* dan lulusan yang kompetitif. Kedua, perkembangan demokratisasi dan permintaan perubahan/ pergeseran paradigma dari sentralisasi menuju otonomi dan desentralisasi. Otonomi dan desentralisasi pendidikan memberikan ruang kewenangan kepada unit-unit pendidikan dalam mengambil kebijakan dan keputusan terkait pengembangan sekolah. Ketiga, terkait dengan otonomi dan desentralisasi pengelolaan pendidikan, reformasi manajemen pengelolaan pendidikan mutlak diperlukan.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, pembaharuan sistem manajemen sekolah merupakan kunci utama. Peningkatan kualitas pendidikan dapat dilihat dari kemampuan institusi menghasilkan keluaran yang (outcome) berupa lulusan yang memenuhi kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan peserta didik. Peningkatan kualitas pengelolaan sekolah ditunjukkan dengan kemampuan institusi memanfaatkan dan mengelola sumberdaya yang ada sehingga mampu memberikan layanan prima kepada pelanggan, memiliki tata administrasi yang tertib dan teratur serta modern, meningkatnya kemandirian finansial dan kesejahteraan serta mengembangkan asset organisasi. Pembaharuan sistem manajemen dilakukan dengan memberikan kewenangan yang besar kepada daerah dan sekolah untuk mengatur dirinya sendiri melalui Manajemen Berbasis Sekolah.

Dalam hal ini, manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu model manajemen yang dapat diaplikasikan sebagai bentuk reformasi manajemen pendidikan. Keempat, MBS yang telah diimplementasikan di

Indonesia merupakan langkah strategis dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.³

Manajemen mutu berbasis sekolah sendiri adalah amanat Undang Undang Nomor 20 tahun 2003. Pasal 51 ayat 1 Undang – Undang Sistem Pendidikan Nasional itu menyebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah / madrasah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan istilah yang banyak diungkap dalam dunia pendidikan. Istilah MBS atau School Based Management mulai berkembang di Amerika Serikat sebagai dampak dari tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang relevan dengan kehidupan. Dengan kondisi itu sekolah dituntut untuk mengelola sendiri seluruh aktifitas satuan pendidikan dan tidak sepenuhnya bergantung pada pemerintah. Sekolah diberi kewenangan dan ruang – ruang yang cukup luas untuk mengelola sendiri kondisi sumber daya yang ada di sekolahnya sehingga mendapatkan outcome yang memiliki relevansi dengan kehidupan nyata dan tuntutan pelanggan.

Pada tahun 2006 kewenangan sekolah makin di perbesar. Pada tahun pelajaran 2006/2007 mulailah diberlakukan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing – masing satuan pendidikan dengan memperhatikan dan berdasarkan standar kompetensi serta kompetensi dasar yang dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan. Pemerintah pusat hanya mengeluarkan standar kompetensi lulusan yang harus dicapai peserta didik dalam setiap jenjang, standar kompetensi dan kompetensi dasar dalam setiap mata pelajaran. Sekolah dalam hal ini guru diberikan ruang yang bebas untuk menentukan

³ Katuuk, DietjeAdlfien, 2014 Evaluation on School Based Manajement ImplementationElementary School at Tomohon City, North Sulawesi, Jounal of Education and Practice, Vol 5, No. 7:102-109

jumlah waktu pembelajaran, kegiatan pembelajaran, buku yang digunakan serta assesmen yang dipakai.

Dengan pengelolaan satuan pendidikan yang menggunakan prinsip manajemen berbasis sekolah serta penerapan kurikulum kurikulum tingkat satuan pendidikan, maka kinerja sekolah menjadi kunci peningkatan mutu pendidikan.

Meskipun kinerja sekolah menjadi kunci peningkatan mutu pendidikan, sayangnya sampai saat ini belum ada pengukuran kinerja sekolah secara komprehensif. Pengukuran kinerja sekolah selama ini baru dilaksanakan secara parsial. Ukuran kinerja sekolah yang selama ini banyak digunakan adalah perolehan nilai Ujian Nasional (UN) atau peringkat sekolah dalam UN, peringkat sekolah dalam Ujian Tulis Berbasis Komputer (UTBK) dalam seleksi bersama masuk perguruan tinggi, prestasi kejuaraan yang diperoleh, tingkat keterserapan lulusan dalam perguruan tinggi atau dunia kerja, penilaian kinerja guru maupun penilaian kinerja kepala sekolah. Selain pengukuran oleh eksternal, di sekolah juga dikenal pengukuran kinerja sekolah secara internal, melalui evaluasi diri sekolah. Sayangnya evaluasi diri sekolah pun lebih menekankan kepada capaian – capaian dalam menuju standar nasional pendidikan.

Pengukuran pada aspek lain, misalnya pengukuran kepuasan guru dan karyawan maupun stakeholder pendidikan yang lain serta efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan belum menjadi prioritas pengukuran kinerja. Kondisi ini menjadikan sekolah tidak mengetahui secara holistik tentang kinerja sekolah. Padahal setiap organisasi, menurut Pyzdek dalam Rita (2011) termasuk sekolah, perlu mengevaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang lebih komprehensif.⁴

Wahyudi Perkasa dalam Yulianto memaparkan bahwa suatu sistem pengukuran akan efektif jika memenuhi syarat – syarat :

⁴ Rita Indriati. 2011. Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur. Tesis. Jakarta: Universitas Indoensia

- c. Didasarkan pada masing – masing aktifitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan
- d. Evakuasi berbagai aktifitas, menggunakan ukuran – ukuran kinerja customer validated
- e. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yyang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif
- f. Memberikan umpan balik untukm membantu seluruh anggota organisasi mengenal masalah – masalah yang ada.⁵

Penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan Balanced Scorecard diharapkan dapat mengatasi kelemahan berbagai penilaian kinerja yang selama ini telah dilakukan atas institusi pendidikan. Penggunaan metode Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja organisasi memungkinkan pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan capaian sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan mengacu pada tujuan, visi dan misi yang telah dicanangkan. Pendekatan Balanced Scorecard dapat memperhitungkan entitas sebagai fungsi yang menyeluruh dengan mengaitkan visi, misi, strategi lembaga, dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan progresif.

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*: ” ...a set of measure that gives top managers a fast but comprehensive view of the business... include financial measures that tell the result of actions alreedy taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that the driver of future financial performance.⁶ Dengan demikian dapat dipahami bahwa *Balanced*

⁵ Yulianto,

⁶ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press. Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta, PT. Gelora Aksara Pratama.

Scorecard adalah suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance*. Pengukuran kinerja tersebut memandang dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses dalam organisasi dan proses pembelajaran dan pertumbuhan melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*) perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*).

SMA Maarif Karangmoncol sebagai salah satu lembaga pendidikan jenjang sekolah menengah atas terbesar di Kecamatan Karangmoncol Kabupaten Purbalingga memiliki kontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan nasional. Sebagai lembaga pendidikan, SMA Maarif Karangmoncol merupakan organisasi publik yang fokus utamanya adalah memenuhi kepuasan pemangku kepentingan, yaitu siswa, orang tua siswa, tenaga kependidikan, guru, masyarakat, pemerintah, dan dunia usaha/ dunia industri. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memungkinkan SMA Maarif Karangmoncol memperoleh gambaran menyeluruh tentang kinerjanya, termasuk kemampuan sekolah dalam memenuhi kepuasan pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat banyak metode dan aspek yang dapat dilakukan dalam pengukuran kinerja yang dapat dijadikan sebagai rumusan masalah. Dalam penelitian ini, peneliti membatasi pokok permasalahan pada:

1. Bagaimana kinerja SMA Maarif Karangmoncol jika diukur dari aspek keuangan?
2. Bagaimana kinerja SMA Maarif Karangmoncol jika diukur dari aspek pelanggan?

3. Bagaimana kinerja SMA Maarif Karangmoncol jika diukur dari aspek bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja SMA Maarif Karangmoncol jika diukur dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Mendeskripsikan kinerja SMA Maarif Karangmoncol apabila dilihat dari aspek keuangan.
- b. Mendeskripsikan kinerja SMA Maarif Karangmoncol apabila dilihat dari aspek pelanggan.
- c. Mendeskripsikan kinerja SMA Maarif Karangmoncol apabila dilihat dari aspek bisnis internal.
- d. Mendeskripsikan kinerja SMA Maarif Karangmoncol apabila dilihat dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pemikiran akademik berupa kajian mengenai pengukuran kinerja lembaga pendidikan dengan pendekatan *balanced scorecard*.

2. Manfaat praktis

- a. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat menjadi solusi belum adanya pengukuran kinerja sekolah secara komprehensif.
- b. Diharapkan dengan penelitian ini dapat diketahui kinerja sekolah secara komprehensif dan dapat menjadi bahan untuk peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan

- c. Penelitian ini merupakan bentuk kontribusi kepada pihak penyelenggara Pendidikan Ma'arif.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Kualitas Pendidikan

Kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Mutu tidak akan terjadi begitu saja. Mutu yang diinginkan haruslah direncanakan. Mutu haruslah menjadi bagian penting dalam strategi sebuah institusi dan untuk meraihnya wajib menggunakan pendekatan yang sistematis dengan menggunakan proses perencanaan yang matang. Perencanaan strategi merupakan salah satu bagian dari upaya peningkatan mutu.⁷

Menurut Sallis dalam Nurkholis, kualitas memiliki dua konsep yang berbeda antara konsep absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu barang disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi atau sempurna. Artinya barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Dalam konsep ini kualitas mirip kebaikan, kecantikan, kepercayaan yang ideal tanpa ada kompromi. Definisi relatif tentang mutu memiliki dua aspek. Pertama penyesuaian diri dengan spesifikasi artinya adanya kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Kedua memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam perspektif kebutuhan pelanggan mutu dapat didefinisikan sebagai sesuai yang memuaskan pelanggan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.⁸

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah kualitas dalam konsep relatif, terutama berhubungan erat dengan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Berdasarkan konsep ini maka pendidikan yang berkualitas apabila,

⁷ Rohiat, 2008, Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan OPraktik Bandung Refika Aditama hlm. 52

⁸ Nurkholis, 2003, Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi Jakarta, Grasindo, hlm 67

- a. Eksternal (para siswa) menjadi pembelajaran sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, memiliki keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari – hari, siap secara kognitif untuk pekerjaan yang kompleks, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga Negara yang bertanggungjawab secara social, politik dan budaya
- b. Eksternal sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan) mendapatkan kontribusi dan sumbangan yang positif
- c. Eksternal Tersier (pasar kerja dan masyarakat luas), para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat.

2. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Undang – Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah menyebutkan bahwa penyelenggaraan pendidikan merupakan salah satu urusan wajib yang menjadi wewenang Kabupaten / Kota. Pemberian otonomi pendidikan ini merupakan wujud kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam masyarakat. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan pengelolaan yang lebih kondusif, partisipatif dan demokratis. Dalam hal inilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi alternatif pendekatan baru dalam manajemen di sekolah.

Eman Suparman seperti dikutip oleh Mulyono, mendefinisikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dengan proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.⁹ Sementara itu Nanang Fatah memberikan pengertian bahwa MBS merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala

⁹ Mulyono, Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan (Yogyakarta Ar-Ruzz Media, 2008) hlm. 239

sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat.¹⁰ Sedangkan Bapenas dan Bank Dunia seperti dikutip B. Suryobroto memberikan pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga dapat ditunjukkan sebagai sarana peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Hal ini berarti otonomi diberikan kepada sekolah agar sekolah lebih leluasa mengatur sumber daya yang ada di sekolah sesuai prioritas kebutuhan yang juga dibuat oleh sekolah. Sekolah dianggap sebagai pihak yang paling tahu terhadap kebutuhan yang ada di sekolahnya yang tentu adalah bagian dari tujuan pendidikan nasional. Dengan pengambilan keputusan yang partisipatoris dan melibatkan seluruh stakeholder sekolah, maka diharapkan keputusan yang diambil benar – benar dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.¹¹

3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini adalah meningkatkan efisiensi, kualitas dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi ini didapat melalui keleluasaan sekolah mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Adapun peningkatan mutu diperoleh dari adanya partisipasi masyarakat / orang tua, kelenturan pengelolaan, dan hal lain yang dapat menumbuhkan suasana kondusif.

Menurut Kustini Hadi dalam Umiarso dan Imam Ghazali, ada tiga tujuan diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).¹² Pertama mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam aspek Manajemen Berbasis Sekolah untuk

¹⁰ Nanag Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003) hlm. 8

¹¹ B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta, Renika Cipta, 2004) hlm. 195

¹² Umiarso & Imam Ghazali, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta, IRCiSoD, 2010) hlm. 80

meningkatkan mutu sekolah. Kedua, Mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan. Ketiga, mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah untuk membantu peningkatan mutu sekolah.¹³

Adapun Departemen Pendidikan Nasional mendeskripsikan bahwa tujuan pelaksanaan MBS adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggungjawab sejalh kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya , serta meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang dicapai.

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Levacik seperti dikutip oleh Ibrahim Bafadhal, bahwa dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ada tiga karakteristik yang menjadi ciri khas dan harus dikedepankan dari yang lainj pada majemen bernasis sekolah tersebut. Pertama, Kekuasaan dan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan desentralisasi kepada stakeholder sekolah. Kedua domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek penimngkatan mutu pendidikan mencakup kurikulum, kepegawaian, keuangan, sarana prasarana dan penerimaan peserta didik baru. Ketiga walaupun keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan di desentralisasikan kepada sekolah, namun diperlukan regalisasi yang mengatur fungsi control pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggungjawab pemerintah.¹⁴

¹³ Depdiknas, Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Jakarta, Dikmenum, 2001) hlm. 4

¹⁴ *Brahikm Bafadhal, Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi (Bandung, Bumi AKsara, 2003) hlm. 82*

Sedangkan Edmon, seperti dikutip B. Suryobroto mencoba mengemukakan berbagai indikator yang menunjukkan karakteristik dan konsep manajemen berbasis sekolah ini, antara lain

- a. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- b. Sekolah memiliki visi, dan target mutu yang ingin dicapai
- c. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat
- d. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah untuk berprestasi
- e. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK
- f. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus secara periodic terhadap berbagai aspek akademis dan administrative serta pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan mutu
- g. Adanya komunikasi dan dukungan yang positif dari orang tua murid serta masyarakat¹⁵

Dari karakteristik MBS ini, maka diperlukan kerjasama yang harmonis antar elemen di dalam sekolah seperti kepala sekolah, guru maupun tenaga kependidikan maupun antara sekolah dengan orang tua dan masyarakat melalui manajemen yang transparan, partisipatori dan akuntabel baik menyangkut program – program sekolah maupun terkait pengelolaan finansial.

5. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ada hakikatnya adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada sekolah dengan tujuan akhir meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan, sehingga bisa menghasilkan prestasi yang sebenarnya melalui proses manajerial yang mapan.

Beberapa komponen dimana sekolah mendapatkan kewenangan untuk mengambil keputusan dan mengatur adalah

- a. Implementasi Manajemen Kurikulum

¹⁵ B. Suryobroto, Manajemen Pendidikan di Sekolah (Jakarta, Renika Cipta, 2004) hlm. 197

Terkait dengan implementasi kurikulum, sekolah diberikan ruang-ruang untuk

- b. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia
- c. Implementasi Pendanaan Pendidikan
- d. Implementasi Manajemen Hubungan Masyarakat

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Secara etimologis, kinerja merupakan terjemahan dari performance (Inggris). Selain bermakna kinerja, performance juga diterjemahkan secara beragam. Sudarmayanti mengemukakan bahwa performance dapat diterjemahkan menjadi “kinerja, atau prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja/hasil, unjukkerja/penampilan kerja”.¹⁶ Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau organisasi. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak – pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dihubungkan dengan visi, misi yang diemban oleh suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi kinerja suatu organisasi sector public akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan – kegiatan utama dan tugas pokok organisasi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan.¹⁷

Rivai mengemukakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan

¹⁶ Soedarmayanti (2001), Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja, Bandung, Mandar Maju, Hlm.50

¹⁷ Mukhroji, 2012, Anggaran dan Pengukuran Kinerja Sekolah (SMU), Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Vol. 22, No. 1 JUnin 2012; 50 - 60

terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.¹⁸ Gibson et.al. (1996: 118) mengatakan, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang maupun organisasi diperlukan sebuah pengukuran kinerja. Whittaker dalam Tangkilisan, mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.¹⁹ Stout dalam Tangkilisan, mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau pun suatu proses.²⁰ Pengukuran kinerja sekolah yang merupakan bagian dari organisasi sektor publik merupakan hal yang sangat penting. Bastian menyebutkan beberapa manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, yaitu:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakai.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.

¹⁸ Rivai, Veithzal, (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Jakarta: PT. Raja Graindo Persada. Hlm. 14

¹⁹ Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. Manajemen Publik. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Hlm 171

²⁰ Ibid hlm. 174

- e. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- i. Menunjukkan peningkatan perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.²¹

Secara lebih spesifik, Muhroji memberikan paparan tentang manfaat pengukuran kinerja sekolah, yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Oleh karena itu informasi pencapaian kinerja sekolah akan memberikan masukan kepada sekolah mengenai pelayanan pendidikan yang diinginkan oleh masyarakat.
- b. Guru dan karyawan akan mengukur sendiri aktivitasnya sehingga dapat meningkatkan motivasi bekerja. Sekolah akan memprioritaskan program dan aktivitas yang meningkatkan kinerja sekolah.
- c. Memberikan informasi tentang posisi dan kedudukan sekolah dibandingkan sekolah lainnya.
- d. Membantu mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi sekolah, baik masalah internal maupun masalah eksternal.²²

Menurut Haryoto sebagaimana dikutip Rasto dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi.²³ Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Oleh karena itu dengan memperhatikan berbagai pendapat

²¹ Bastian, Indra. 2007. Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Yogyakarta: BPF. Hlm. 275

²² Muhroji. 2012. Anggaran dan Pengukuran Kinerja Sekolah (SMU). Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Vol. 22, No. 1, Juni 2012: 50-60

²³ Rasto, 2012 Mengukur Kinerja Sekolah, Jurbal FPEB UPI, diunduh dari <http://fileupi.edu> tanggal 18 Nopmber 2021 pukul 5.25

para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah dalam penelitian ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

- a. Dimensi kurikulum didefinisikan sebagai kelengkapan dokumen kurikulum yang ada di sekolah, meliputi dokumen kurikulum, dokumen perangkat kurikulum, dokumen pendukung perangkat kurikulum.
- b. Dimensi proses pembelajaran didefinisikan sebagai pelaksanaan pembelajaran di sekolah untuk mencapai standar kompetensi lulusan, meliputi perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pelaksanaan pembelajaran
- c. Dimensi kompetensi lulusan, didefinisikan sebagai kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik.
- d. Dimensi penilaian, didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.
- e. Dimensi pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kualifikasi dan kualitas kinerja guru, tenaga administrasi, tenaga laboran, dan tenaga kebersihan.
- f. Dimensi sarana dan prasarana didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas fasilitas pendidikan untuk menunjang fasilitas pembelajaran. Dimensi ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga/praktek, dan perpustakaan.

- g. Dimensi pengelolaan didefinisikan sebagai aktivitas: (1) merencanakan program sekolah; (2) implementasi rencana kerja sekolah; serta (3) pengawasan, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- h. Dimensi pembiayaan didefinisikan sebagai efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya pendidikan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan. Dimensi pengukuran mutu kinerja sekolah secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1. Dimensi Pengukuran Kinerja Sekolah

Dimensi	Indikator
Kurikulum	a. Kelengkapan dokumen kurikulum b. Kelengkapan dokumen perangkat kurikulum c. Kelengkapan dokumen pendukung perangkat kur
Proses Pembelajaran	a. Perencanaan pembelajaran b. Pelaksanaan pembelajaran c. Penilaian hasil pembelajaran d. Pengawasan Proses Pembelajaran
Kompetensi Lulusan	a. Prestasi akademik, berkaitan dengan tingkat kelulusan siswa pada tahun terakhir, dan daya serap lulusan oleh dunia usaha dan industri b. Prestasi non-akademik, berkaitan dengan keberhasilan siswa dalam menjuarai berbagai bidang perlombaan dan pertandingan, serta keterlibatan siswa dalam ekstrakurikuler
Penilaian	a. Penilaian oleh pendidik b. Penilaian oleh satuan pendidikan c. Penilaian oleh pemerintah
Pendidik dan Tenaga Kependidikan	a. Relevansi kualifikasi akademik b. Relevansi keahlian c. Tingkat Kehadiran d. Tingkat efektivitas menyelesaikan tugas e. Tingkat Kedisiplinan

Sasarana dan Prasarana	a. Kelengkapan dan ketercukupan (ruang kelas, laboratorium, ruang guru, suang perpustakaan dll) b. Kelengkapan & ketercukupan media pembelajaran c. Kelengkapan dan ketercukupan alat praktik d. Kelengkapan dan ketercukupan perpustakaan
Pengelolaan	a. Ketersediaan Rencana Pengembangan Sekolah b. Keterlaksanaan dan keberhasilan Program c. Pengawasan Kepala Sekolah
Pembiayaan	a. Alokasi penggunaan dana b. Transparansi c. Akuntabilitas

Sumber ; PP Nomor 19 Tahun 2005

C. Pendekatan Balance Scorecard (BSC)

2. Konsep Balance Score Card

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu scorecard (kartu nilai) dan balanced (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dapat dibandingkan dengan kinerja perencanaan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Kata berimbang artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang serta antara kinerja yang bersifat internal dan eksternal.

Balance Scorecard merupakan metoda yang dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. Balance Scorecard yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian diintegrasikan dengan manajemen strategic. Balance Scorecard bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi antarberbagai unit dalam suatu organisasi. Balance

scorecard juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.

Mula-mula Balance Scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1900-an eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan customers, produktivitas, dan cost-effectiveness proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan customers. (Dadang dally, 2014: 39)

Istilah Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Kata berimbang (balanced) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu keuangan dan nonkeuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan kartu skor (scorecard) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Dari definisi tersebut, pengertian sederhana dari balance scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dari hasil studi dan riset disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komperhensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep balance scorecard ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja

nonkeuangan (konsumen, proses bisnis, dan pembelajarn). (Freddy Rangkuti, 2012: 3).

Pengukuran kinerja, sebagaimana digunakan dalam balance scorecard bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi, misi, dan strategi organisasi. Balance scorecard juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja strategi dan operasionalisasi strategi (action) melalui lagging indicator, dan lead indicator yang melintasi empat perspektif balance scorecard yang seimbang dan terkait secara kausal dari hilir ke hulu.

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut : a) didasarkan kepada aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan, b) Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang cutomers-validated, c) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komperhensif dan d) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang kemungkinan ada perbaikan. (Dadang Dally, 2014:57).

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Penerapan *Balance Scorecard* dalam lembaga pendidikan akan membantu sekolah untuk mengatur /manage sekolah dalam mengatur visi dan misi, menterjemahkan sasaran yang operasional, dan bertindak sesuai ukuran tepat guna sesuai dengan misi sekolah tersebut.

Dalam bidang manajemen penyelenggaraan institusi pendidikan, terdapat banyak sumber daya yang diperlukan, seperti: manusia,

fasilitas dan sarana prasarana, konten dan pengetahuan, hingga jaringan kemitraan. Terkait dengan pemanfaatan berbagai sumber daya tersebut, tingkat keberhasilan kinerja dapat dilihat dari empat (4) sektor utama atau yang kerap dikenal dengan *The Balanced Scorecard*, yaitu:

- a. Aspek Keuangan
- b. Aspek Pemangku Kepentingan
- c. Aspek Penyelenggaraan Proses Internal
- d. Pertumbuhan Institusi secara Keseluruhan (Mason dalam Indrajit, 2011: 18).

Penerapan *balance scorecard* dalam pendidikan mempunyai empat perspektif, perspektif keuangan, pelanggan, proses, dan Pembelajaran / pertumbuhan.

3. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan menjadi bagian yang diperhatikan dalam Balance scorecard, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan perusahaan dalam mengambil tindakan ekonomi. Penilaian kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi perusahaan memberikan perbaikan yang mendasar terutama prosentasi rata – rata pertumbuhan pendapatan, rata – rata pertumbuhan penjualan dalam target pemasaran. Menurut Kaplan dan Norton menyatakan bahwa tujuan keuangan dapat berbeda jauh pada setiap tahap siklus kehidupan bisnis. Tahapan – tahapan siklus bisnis diklasifikasikan dalam tiga tahapan yaitu tahapan pertumbuhan, tahapan bertahan dan tahapan penuaian.

Kinerja keuangan di sekolah terkait dengan bagaimana sekolah meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus stakeholder pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif (*value of money*) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik sebagaimana amanat Undang – Undang

Nomor 20 Tahun 2003 pasal 48 bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, efektifitas, transparansi, dan akuntabilitas public.

4. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan salah satu sumber pendapatan perusahaan sekaligus merupakan komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Menurut Niven, dalam memilih ukuran pada perspektif pelanggan, suatu perusahaan dihadapkan pada dua pertanyaan penting, yaitu, 1) Siapa target perusahaan kita dan 2) apa value proposition kita dalam melayani pelanggan.

Dewasa ini konsumen memiliki banyak pilihan produk, maka perusahaan harus mampu memetakan dengan baik pelanggannya. Hal ini memaksa perusahaan melakukan perubahan strategi dari yang semula fokus internal menjadi fokus eksternal, dari produk ke pemasaran. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang maka harus mampu menciptakan dan menjanjikan produk yang memiliki value lebih di mata konsumen. Dengan kata lain produk yang di hasilkan harus mampu memberikan kontribusi manfaat yang lebih tinggi dari cost yang dikeluarkan konsumen untuk mendapatkan produk tersebut maupun melebihi apa yang diharapkan dan dipersipkan konsumen.²⁴

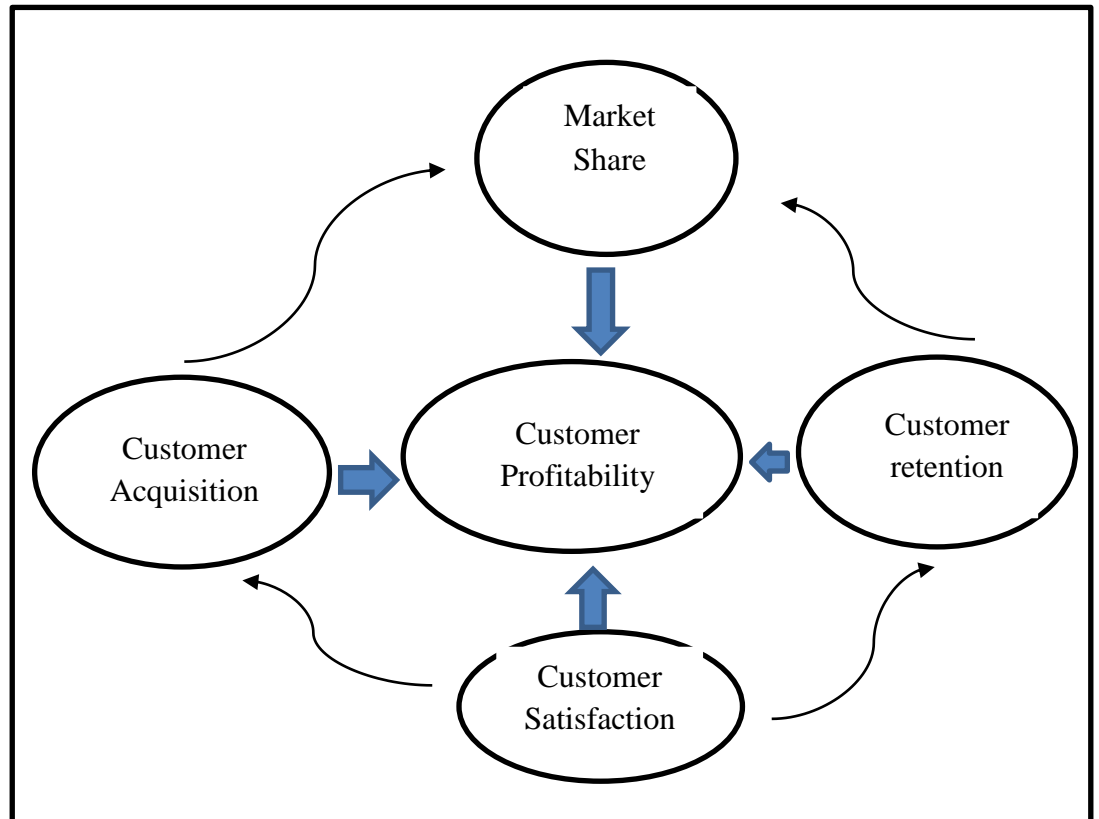
Kaplan dan Norton mengklasifikasikan perspektif pelanggan dalam dua pengukuran, yaitu

a. Customer Core Measurement

Customer Core Measurement yaitu group yang memiliki beberapa komponen pengukuran seperti tingkat keuasan, loyalitas, akuisisi, konsumen dari pasar yang ditargetkan dan Customer Profitability,

²⁴ Yulianto, Indro Muharyo, 2008, Perancangan Balancer Scorecard Pada Direktorat Pembinaan Sekolah Pertama, Tesis, Jakarta, Universitas Indonesia

tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.
Hubungan pengukuran tersebut dapat dilihat dari bagan berikut ini



Gambar 1. Pengukuran Inti Perspektif Pelanggan (Kaplan dan Norton : 2000, 60)

Keterangan

- a. Market share yaitu porsi penjualan yang dikuasai perusahaan atas seluruh pasar yang ada yang meliputi antara lain jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan
- b. Customer retention, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan
- c. Customer satisfaction, yaitu tingkat kepuasan konsumen / pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik
- d. Customer acquisition, yaitu tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru

- e. Customer profitability, yaitu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target / segmen pasar yang dilayani

b. Customer Value Proposition

Customer Value Proposition menggambarkan performance driven / pemicu kinerja yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan oleh perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi. Performance driven mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumen. Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk / jasa yang dihasilkan untuk menciptakan kepuasan konsumen.

Adapun atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori :

a. Product / service attributes

Atribut ini merupakan fungsi dari produk dan jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda – beda atas produk yang ditawarkan. Beberapa konsumen mengutamakan atas aspek fungsi produk, penyampaian tepat waktu dan harga yang murah. Di lain pihak ada konsumen yang mengutamakan harga yang tinggi untuk produk / jasa yang dibelinya. Perusahaan harus mengetahui apa yang diinginkan pelanggan, selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal itu.

b. Customer relationship

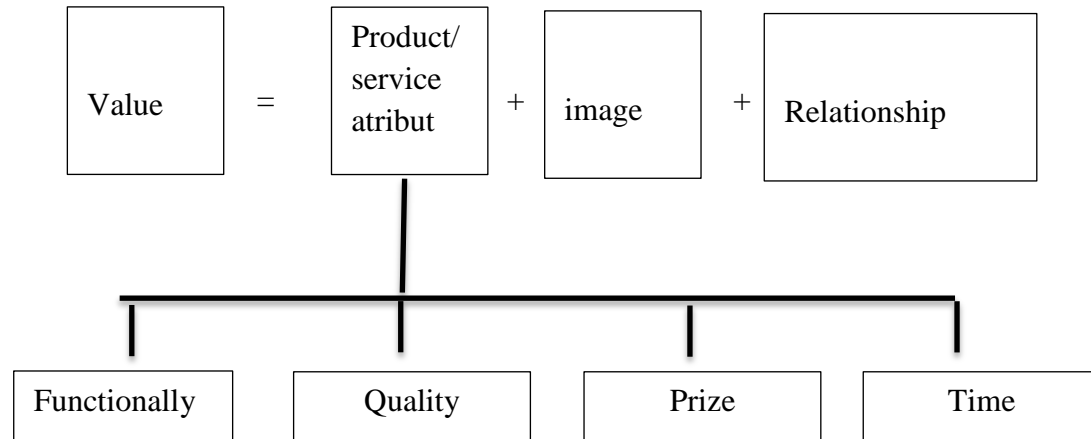
Atribut ini menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang ditawarkan. Perasaan pelanggan ini dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.

c. Image and reputation

Atribut ini merupakan factor – factor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun

reputasi dan Image dapat dilakukan dengan iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan.

Hubungan ini digambarkan dalam gambar berikut



Gambar 2. *The Customer Value Proposition (Kaplan dan Norton, 2000, 65)*

Harapan pelanggan atas layanan dipengaruhi oleh berbagai kegiatan pemasaran seperti iklan, penjualan, promosi, harga, tradisi, maupun adanya kontrak konsumen dengan pemberi layanan sebelumnya. Adapun layanan yang diterima dipengaruhi oleh kontak antar personal dengan pemberi layanan, fasilitas fisik, dan prosedur yang merupakan bagian dari sistem layanan.

Pada dasarnya kualitas layanan adalah kesesuaian antara layanan yang dirasakan dengan harapan pelanggan. Kesesuaian keduanya menunjukkan tingkat kepuasan. Lovelock dan Wright merumuskan kepuasan pelanggan sebagai berikut

$$satisfaction = \frac{Perceived\ service}{Expected\ service}$$

Berdasarkan konsep di atas ada dua cara membuat pelanggan sebangun atau puas. Pertama produk yang diharapkan sesuai dengan harapan pelanggan, kedua menurunkan tingkat harapan pelanggan sedemikian rupa sehingga mereka tetap merasa puas dengan produk yang diberikan.

5. Prespektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal mengidentifikasi proses – proses penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Kinerja perusahaan diperoleh dari perspektif bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran – ukuran untuk menilai kinerja tersebut dan kompetensi tersebut.

Kaplan dan Norton mengklasifikasikan proses bisnis internal ke dalam tiga proses bisnis internal, yaitu :

- a. Proses Inovasi yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, lamanya waktu pengembangan produk, dan besarnya biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan produk jika dibandingkan dengan kompetitor dan rencana perusahaan serta frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan. Proses inovasi dalam perusahaan dilakukan oleh bagian research and development sehingga setiap keputusan peluncuran suatu produk telah dilakukan pengkajian dan penelitian yang mendalam sebelumnya. .
- b. Proses Operasi yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih efektif dan efisien. Proses ini juga menekankan pada proses penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- c. Proses layanan purna jual yang diukur dengan pelayanan purna jual yang diberikan organisasi kepada pelanggan. Pelayanan purna jual dapat meliputi garansi, berbagai aktifitas perbaikan. Penggantian produk yang rusak, penanganan klaim pelanggan atau produk.

6. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

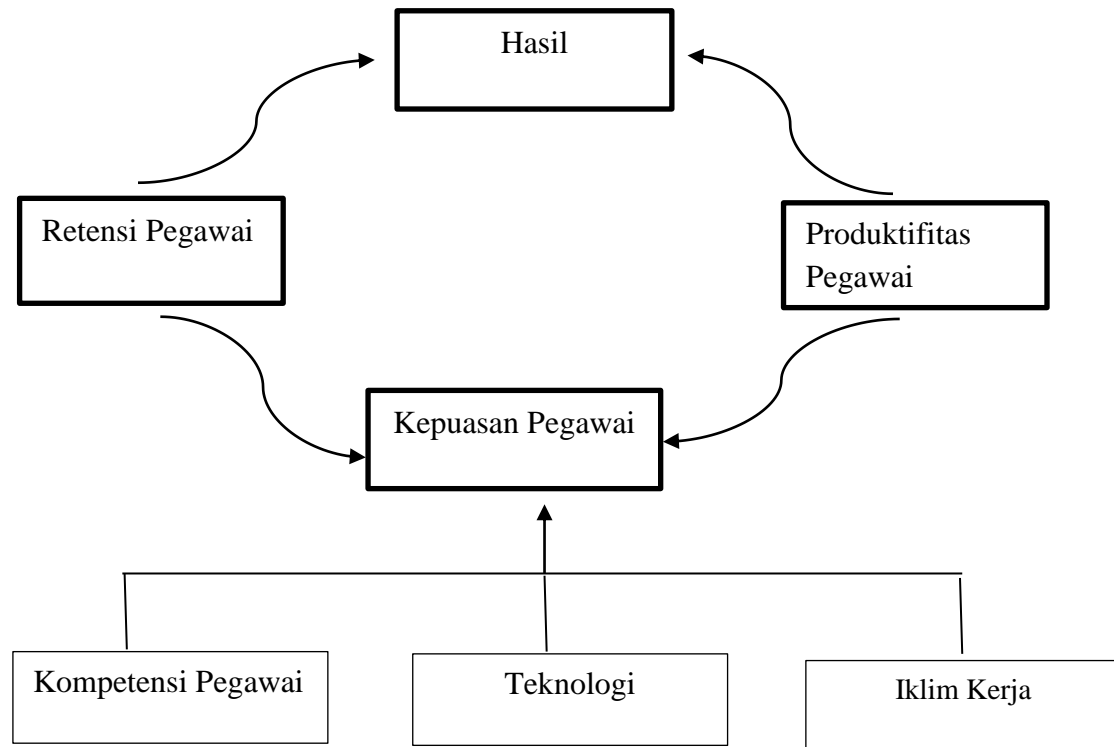
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk mendesain dan menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi tiga perspektif lainnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal) agar tujuan dari masing – masing perspektif tersebut tercapai. Dengan kata lain, tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menghasilkan factor pendorong dihasilkan kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif balanced scorecard.

Kaplan dan Norton memaparkan bahwa terdapat tiga komponen dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu

- a. Kemampuan pegawai (people) yang diukur dengan tingkat kepusanaan kerja para pegawai yang dilakukan secara regular, tingkat perputaran pegawai (turn over), besarnya tingkat pendapatan perusahaan per pegawai dan tingkat pengembalian balas jasa
- b. Kemampuan sistem informasi yang diukur dengan tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijelaskan
- c. Motivasi, pemberdayaan dan kerjasama yang diukur jumlah saran pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang memami visi, misi dan tujuan organisasi

Kaplan dan Norton, mengemukakan bahwa srategi pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan seluruh aktifitas yang dilaksnaakan oleh seluruh pegawai di dalam organisasi dan hubungan yang di jalain dengan para pelanggan dapat menghasikan kinerja yang baik. Untuk mempeoleh kondisi yang demikian

tersebut perlu dikaji aspek kompetensi strategic, teknologi stretejik dan iklim kerja. Kepuasan pegawai merupakan prakondisi dari tingkat produktifitas, tanggungjawab, kualitas, dan customer service. Hal ini dapat dicermati dari gambar berikut ini:



Gambar 3. Kerangka Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan dan Norton ; 2000, 129)

Untuk mengukur dan mengetahui tingkat ke[uasan pegawai organisasi perlu melakukan survei secara berkala. Beberapa elemen kepuasan pegawai adalah

- a. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b. Pengakuan
- c. Akses informasi
- d. Dorongan aktif untuk melakukan kreatifitas dan inisiatif

D. Keunggulan Balance Scorecard

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan aspek keuangan, maka BSC memiliki beberapa keunggulan

1. Komprehensif

BSC menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja tetapi juga kualitatif. Aspek finansial dilengkapi aspek kepuasan pelanggan, inovasi dan market development merupakan fokus pengukuran yang integral. Keempat perspektif pengukuran pada BSC menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal dan internal.

2. Adaptif dan responsive terhadap perubahan

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan di masa depan. Aspek pelanggan, inovasi dan pengembangan dan pembelajaran memberikan pedoman terhadap pelanggan yang selalu berubah preferensinya

3. Fokus pada tujuan perusahaan

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif adalah

- a. Perspektif keuangan

Terwujudnya tanggungjawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan bisnis dan peningkatan produktivitas.

- b. Perspektif pelanggan

Terwujudnya tanggungjawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan

- c. Perspektif proses bisnis internal

Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi

- d. Perspektif pertumbuhan dan pengembangan

Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan pada potensi sumber daya.

E. Balance Scorecard Pada Organisasi Sekolah

Meski pada awalnya BSC muncul sebagai terobosan pengukuran kinerja pada sector privat, namun pada perkembangannya BSC dapat pula diterapkan pada organisasi public dan organisasi non profit lainnya. Hal ini ditandai dengan banyak penelitian BSC dalam dunia pendidikan.

Menurut Yuksel dan Caskun BSC tidak hanya baik dalam monitoring dan evaluasi kinerja pendidikan tetapi juga sangat baik untuk peningkatan kinerja terbaik. Penerapan BSC dalam organisasi public memerlukan modifikasi, namun modifikasi tersebut bukan berarti harus berbeda dengan BSC yang diimplementasikan pada sector Bisnis.²⁵

Dally memaparkan bahwa penerapan BSC pada sector public memerlukan beberapa penyesuaian atau modifikasi dengan alasan

- 1) Faktor utama sector public (termasuk sekolah) adalah masyarakat (interest group), sedangkan focus utama sector bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham,
- 2) Tujuan utama organisasi public bukanlah memaksimalkan hasil finansial, melainkan pertanggungjawab finansial melalui pelayanan kepada pihak – pihak yang berkepentingan sesuai visi dan misi organisasi public tersebut,
- 3) Mendefinisikan ukuran dan target membtunjukkan pandangan dan kepedulian yang tinggi sebagai konsekuensi dari peran kepemimpinan organisasi public, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan.

1. Perspektif keuangan dalam BSC

²⁵ Imelda, 2004, Implementasi Balances Scorecard Pada Organsasi Publik : Jural Akuntansi Keuangan, Vol 6 No 2 November 2004 106 - 122

Kinerja keuangan sekolah terkait dengan bagaimana sekolah meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus stakeholder pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif (value for money) serta memenuhi prinsip akuntabilitas public.

Triana menentukan bahwa ukuran keuangan sekolah dapat diukur dari tertib keuangan yang dibagi dalam 3 kelompok besar yaitu laporan keuangan, anggaran dan pengawasan serta audi terhadap pelaksanaan keuangan.

2. Perspektif pelanggan dalam BSC

Kamis dan Nurkholis menjelaskan secara rinci bahwa pelanggan di sekolah ada dua yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pendidikan berkualitas jika

a. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan) berkembang secara baik dalam aspek fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial yang memadai sesuai beban kerjanya masing – masing. Sedangkan secara psikis, pelanggan internal memiliki kesempatan mengembangkan kompetensinya.

b. Pelanggan eksternal.

Pelanggan eksternal sekolah bisa dibagi lagi menjadi

- Pelanggan eksternal primer

Pelanggan primer adalah siswa. Siswa menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam Bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari – hari, integritas pribadi, pemecah masalah dan penciptaan pengetahuan serta warga negara yang bertanggungjawab.²⁶

²⁶ Nurkholis, 2003, Manajemen Berbasis Sekolah, Model, Teori dan Aplikasi, Jakarta, PT Gramedia Widiasarana Indonesia hlm 71

- Pelanggan eksternal sekunder

Pelanggan eksternal sekunder adalah orang tua dan pemerintah serta dunia usaha dan industri. Para lulusan sekolah memenuhi harapan orang tua, pemerintah serta dunia usaha / industri.

- Pelanggan eksternal tersier

Pelanggan eksternal tersier adalah pasar industri dan masyarakat luas. Para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dalam pengembangan masyarakat, sehingga mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial

3. Perspektif Bisnis Internal Sekolah

Perspektif bisnis internal sekolah adalah membangun keunggulan organisasi melalui proses internal secara berkelanjutan. Sekolah memiliki kewajiban melaksanakan sistem penjaminan mutu internal (SPMI) sebagaimana amanat Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Internal Pada Pendidikan dasar dan Menengah. Mekanisme sistem penjaminan mutu internal dimulai dari evaluasi diri sekolah, analisis evaluasi diri sekolah, program peningkatan mutu. Salah satu evaluasi diri yang disediakan kementerian pendidikan adalah laporan mutu pendidikan. Pengisian laporan mutu sekolah dilakukan oleh perwakilan guru, perwakilan siswa dan komite sekolah. Pengisian laporan mutu tidak berdasarkan kepada bukti – bukti fisik tetapi lebih kepada persepsi responden terhadap layanan sekolah.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton menekankan kepada “ can we continue to improve and create value “ Perspektif ini menekankan kepada upaya menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Oleh

karena itu sejourlah harus terus melakukan inovasi, kreasi dan pembelajaran terus menerus

F. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang menjadi rujukan tentang penerapan *balanced scorecard* dalam konteks manajemen adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Made Widya Santhi. Dari hasil penelitian diketahui bahwa perlu diterapkannya manajemen strategik dengan pendekatan *balanced scorecard*, karena *balanced scorecard* dinilai cocok diterapkan di LPMP sebagai organisasi publik. Disamping untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen, *balanced scorecard* juga merupakan suatu aktivitas untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan implementasi visi, misi, tujuan, dan strategik organisasi. Tantangan yang dihadapi untuk penerapannya adalah kurangnya motivasi pegawai untuk melakukan perubahan, sulitnya mengubah cara pandang anggota organisasi, kesulitan dalam mengelompokkan kegiatan/program yang ada di LPMP ke dalam empat prespektif *balanced scorecard* serta kurangnya komunikasi antar anggota organisasi.

Kesamaan dengan penelitian tersebut dalam metode penelitian yang menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sedangkan perbedaannya adalah dalam penelitian Made Widya Santhi *balanced scorecard* sudah diterapkan dalam kegiatan manajemen strategik di LPMP Bali sedangkan pada penelitian ini penerapan *balanced scorecard* menjadi hal yang diteliti.

2. Arif Rahman dan Moses L. Singgih. Berdasarkan penyusunan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang dilakukan, maka dalam empat prespektif didapatkan 14 sasaran strategik lembaga pendidikan, antara lain peningkatan kualitas pendidikan, kepuasan pelanggan, perluasan jaringan, optimalisasi pendapatan, efisiensi biaya operasional, pemanfaatan investasi, peningkatan inovasi dan riset pelayanan, efisiensi waktu pelayanan dan anggaran operasional, pemberdayaan dan keselarasan SDM, efektifitas pengajaran guru,

peningkatan kepuasan pegawai, kelancaran informasi dan komunikasi, peningkatan kompetensi pegawai dan pembinaan akhlaq pegawai. Hasil dari perhitungan *scoring* OMAX menunjukkan bahwa performance indicator Lembaga Pendidikan memiliki nilai 5,084 yang berada pada level 4-7 yaitu warna kuning yang berarti penilaian performa cukup. Kinerja lembaga pendidikan belum mencapai target dan masih membutuhkan perbaikan untuk mencapai target yang diinginkan.

Kesamaan penelitian adalah pada obyek penelitian yang sama-sama dilaksanakan di lembaga pendidikan, sedangkan perbedaannya dalam metodologi penelitian yaitu menggunakan analisis SWOT dan pendekatan kuantitatif.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian ini dilihat dari tujuan merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan kinerja implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk meneliti harapan dan kepuasan peserta didik serta tingkat kepuasan pegawai. Adapun pendekatan kualitatif digunakan untuk pengukuran perspektif keuangan serta pertumbuhan dan pembelajaran.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat dalam penelitian ini adalah di SMA Maarif Karangmoncol yang dilaksanakan selama 5 bulan yaitu 1 November 2021 sampai dengan 30 Maret 2022.

Jenis Kegiatan	Nov	D	Jan	Peb	Mare
----------------	-----	---	-----	-----	------

		es			t
A. Persiapan Penelitian	X				
1. Pengajuan Judul					
2. Penyusunan Proposal	XX	XXXX			
3. Ijin Penelitian	X				
4. Penyusunan Angket					
B. Penelitian Lapangan			XXX X		
C. Penyusunan dan Konsultasi				XXX X	
D. Ujian Tesis					X
E. Perbaikan Tesis					XXX

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017) populasi adalah seluruh wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik dan kependidikan SMA Maarif Karangmoncol yang berjumlah 32 orang dan seluruh siswa SMA Maarif Karangmoncol yang berjumlah 355 siswa.

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slavin pada tingkat kesalahan 10 % di dapat jumlah sampel sebesar

$$n = \frac{N}{N(d)^2+1}$$

dimana n = ukuran sampel

N = populasi

d = tingkat kesalahan

1 = konstanta

Teknik pengambilan sampel dapat kami jelaskan sebagai berikut

a. Sampel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan data jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Maarif Karang moncol pada tahun 2002 ada 32 orang yang terdiri dari berbagai latar belakang, sebagaimana tampak pada table

Tabel 2. Komposisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidik an	Pendidik		Kependidika n		Juml ah
	PN S	No n PN S	PN S	No n PN S	
S – 2		1			1
S – 1		24		1	26
SMA				6	6
Jumlah	0	25	0	7	32

Dengan jumlah yang hanya 32, maka kami menggunakan seluruh guru dan karyawan sebagai sampel penelitian

b. Sampel Perspektif Pelanggan

Pengambilan sampel untuk variabel perspektif pelanggan dengan cara simple random sampling, karena pengambilan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi. Cara ini digunakan karena sampel penelitian yang cenderung homogeny. Pada variabel ini pelanggan siswa SMA Maarif yang berjumlah 355 siswa, dengan rumus slavin diperoleh

$$n = \frac{355}{355(0,1)^2 + 1} = \frac{355}{4,55} = 78,02198$$

Dibulatkan menjadi 78 siswa

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data primer yang berkaitan dengan perspektif pelanggan. Untuk mendapatkan data primer tersebut, digunakan teknik kuesioner, yaitu dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan tertutup (yang sudah ditentukan jawabannya) kepada responden. Kuesioner diadaptasi dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Pramono (2014) sehingga tidak memerlukan uji validitas.

2. Wawancara

Adalah suatu instrumen yang digunakan untuk menggali data secara lisan. Hal ini dilakukan secara mendalam untuk mendapatkan data yang valid dan detail. Teknik wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur (structured interview) digunakan sebagai teknik pengumpulan data dimana peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Wawancara dilakukan dalam rangka pendalaman terhadap hasil analisis pengukuran kinerja untuk menentukan analisis SWOT *Balanced*

Ccorecard. Wawancara dilakukan dengan tidak terstruktur dengan pihak Wakil Manaje- men Mutu, Litbang dan Wakil Kepala Sekolah lainnya.

3. Dokumentasi

Metode ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang terkait dengan perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal yang berupa penelusuran dokumen milik SMA Maarif Karangmoncol, seperti Dokumen Penjaminan Mutu, Profil Sekolah, hasil Evaluasi Diri Sekolah, hasil supervisi pembelajaran, Laporan Realisasi Keuangan serta data lainnya

E. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Variabel Kinerja Perspektif Keuangan (*Financial*)

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Dalam Kinerja keuangan pada perguruan tinggi terkait pada bagaimana pihak perguruan tinggi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus Stakeholder pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien dan efektif (*Value Of Money*) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik (Mahmudi 2010 :83)

a. Ekonomis

Kinerja keuangan bersifat ekonomis untuk melihat realisasi belanja operasional dari anggaran belanja yang sudah ditetapkan. Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang dianggarkan? Apakah tercipta *spending less* atau tidak? Jika realisasi belanja operasional lebih besar dari anggaran yang ditetapkan maka kinerja keuangan dapat dikatakan tidak ekonomis. Bila realisasi belanja lebih kecil dari pada anggaran yang tersedia maka dikatakan kinerja keuangannya ekonomis. Untuk mengukur nilai ekonomis dari kinerja keuangan dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\%$$

b. Efektifitas

Analisis efektivitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan dalam mencapai target pendapatan yang sudah dianggarkan. Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Jika terjadi realisasi pendapatan lebih besar dari target maka kinerja keuangan manajemen sekolah dikatakan efektif dan sebaliknya jika realisasi pendapatan sekolah lebih rendah dari target pendapatan maka dikatakan belum efektif. Sumber data yang digunakan untuk menentukan nilai efektif keuangan berupa Laporan Realisasi Anggaran. Nilai efektif didapat dengan rumus:

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi pendapatan sekolah}}{\text{Anggaran pendapatan sekolah}} \times 100\%$$

c. Efisiensi

Efisiensi (daya guna) berhubungan dengan metode operasi (*method operation*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil karya tertentu mempergunakan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya merupakan perbandingan antara output dan input. Tingkat efisiensi dalam mengelola keuangan dengan melihat perbandingan antara realisasi pendapatan dengan realisasi anggaran belanja. Nilai efisiensi diperoleh dengan cara:

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Realisasi pendapatan usaha}} \times 100\%$$

Kemudian untuk mengukur kinerja keuangan digunakan kategori dengan skala berikut:

Tabel 3. Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Prosentase	Skala	Kategori
EKONOMI		
< 90%	5	Sangat Ekonomis
90% - 95%	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak Ekonomis
> 105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIVITAS		
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
EFISIENSI		
<60%	5	Sangat Efisien
60% - 79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

2. Variabel perspektif pelanggan

Penilaian kinerja perspektif pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan dalam hal ini siswa dan masyarakat melihat sekolah dalam melaksanakan proses pendidikan apakah sudah sesuai dengan harapan pelanggan. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan skor harapan pelanggan dengan skor persepsi pelanggan terhadap kenyataan layanan yang diterima.

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{skor kenyataan}}{\text{skor harapan}} \times 100\%$$

Jawaban kuesioner dari kelima variabel di atas dikuantitatifkan dan selanjutnya dilakukan perhitungan nilai rata-rata perspektif kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan skala *likert* maka nilai rata-rata tersebut mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan SMA Maarif Karangmoncol. Penggunaan skala *likert* dengan data interval 1-5 untuk menunjukkan tingkat kepuasan responden yang diteliti yaitu pelanggan (siswa). Pengukuran kinerja perspektif pelanggan memiliki dua indikator yaitu kepuasan pelanggan dan kualitas layanan. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka total skor terendah adalah 2 dan skor tertinggi adalah 10 atau jika dinyatakan dalam prosentase, rentang nilai kinerja perspektif pelanggan antara 20 persen- 100 persen. Dengan demikian untuk aspek kinerja pelanggan gradasi kinerjanya dapat diukur seperti tampak dalam tabel berikut:

Tabel 4. Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01%-100%	5	Sangat Puas
68,01% – 84%	4	Puas
52,01% – 68%	3	Cukup Puas
36,01% – 52%	2	Tidak Puas
20,00% – 36%	1	Sangat Tidak Puas

(Sumber : Sugiyono, 2017)

3. Variabel Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bussiness*)

Proses bisnis internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani para siswa. Variabel kinerja bisnis internal memiliki tiga indikator, yaitu: inovasi, proses dan layanan purna jual. Pada dasarnya perspektif bisnis internal adalah membangun keunggulan melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan (*continus improvement*). Perspektif bisnis internal

merupakan upaya menjawab pertanyaan kita harus unggul dibidang apa? Serta bagaimana kita membangun keunggulan tersebut?.

Pemerintah melalui PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) telah mengatur dan menetapkan delapan kriteria minimal yang menjadi acuan penyelenggaraan sekolah yang berkualitas. Komponen SNP antara lain 1) Standar Kompetensi Lulusan, 2) Standar Isi, 3) Standar Proses, 4) Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan, 5) Standar Sarana dan Prasarana, 6) Standar Pengelolaan, 7) Standar Pembiayaan, dan 8) Standar Penilaian. Proses operasi sekolah dalam mencapai keunggulan harus mengacu pada SNP di atas. Setiap akhir tahun pembelajaran sekolah harus melakukan penilaian terhadap pencapaian SNP dengan melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Dari hasil EDS dapat diketahui pencapaian SNP yang telah diselenggarakan oleh sekolah.

Untuk melakukan penilaian kinerja bisnis internal digunakan data sekunder yang dimiliki sekolah yang relevan untuk memproyeksikan perspektif bisnis internal yang terjadi di SMA Maarif Karangmoncol, antara lain:

- a. Inovasi, yaitu kemampuan sekolah untuk mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola secara baik bagaimana sekolah membangun dan memiliki keunggulan. Indikator inovasi dan keunggulan sekolah terletak pada bagaimana sekolah mengelola proses belajar mengajar dengan baik dengan menyajikan kurikulum yang tepat dengan tantangan zaman. Data yang digunakan untuk mengukur inovasi adalah EDS pada aspek Standar Isi. Standar isi menuntut sekolah menyajikan kurikulum sesuai dengan standar yang ditetapkan. Berdasarkan penjelasan tersebut dan dalam rangka mempermudah pelaksanaan pengukuran kinerja inovasi maka pemberian skor terhadap tingkat kinerja dilakukan berdasarkan tabel *scoring* kinerja inovasi SMK Negeri 6 Surakarta seperti tampak pada tabel berikut:

Tabel 5. Metode Skoring Kinerja Inovasi

Capaian Skor Standar Isi dalam EDS	Skor	Kategori
81-100	5	Sangat Baik
61-80	4	Baik
41-60	3	Cukup Baik
21-40	2	Tidak baik
0-20	1	Sangat Tidak baik

(Sumber: Sugiyono, 2010)

- b. Operasi/proses, yaitu kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja proses adalah hasil Evaluasi Diri Sekolah tahun 2020/2021 pada Standar Nasional Pendidikan yang terkait proses bisnis internal sekolah, yaitu: Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan. Dari hasil EDS diperoleh prosentase pencapaian komponen Standar Nasional Pendidikan yang kemudian prosentase pencapaian komponen SNP tersebut dilakukan pembobotan dengan skala *likert*. Prosentase pe capaian masing-masing dengan membandingkan nilai yang diperoleh dengan nilai maksimal dari masing-masing standar. Kemudian skor tersebut dibobot sesuai kategori yang ditetapkan sebagaimana tampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 6. Metode Scoring Terhadap Kinerja Layanan Alumni

No	Aspek Yang Dinilai	Indikator Skor Aspek
----	--------------------	----------------------

1	Organisasi Alumni	5. Ada organisasi alumni, sangat aktif 4. Ada organisasi alumni, aktif 3. Ada organisasi alumni, cukup aktif 2. Ada organisasi alumni, tidak aktif 1. Tidak Ada organisasi alumni
2	Data penelusuran alumni	5. Ada data telusur, 75-100 persen lengkap. 4. Ada data telusur, 50-75 persen lengkap 3. Ada data telusur, 25-50 persen lengkap 2. Ada data telusur, 0-25 persen lengkap 1. Tidak Ada data telusur.
3	Website sekolah	5. Ada website, informasi sangat <i>up to date</i> 4. Ada website, informasi <i>up to date</i> 3. Ada website, informasi cukup <i>up to date</i> 2. Ada website, informasi tidak <i>up to date</i> 1. Tidak memiliki website

(Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali)

Kemudian dari hasil *scoring* kemudian di rata-rata, dengan menggunakan skala *likert* kinerja layanan purna jual dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 9. Kategori Kinerja Layanan Purna Jual

Rata-rata Skor	Kategori
4,2 – 5,0	Sangat Baik
3,4 – 4,1	Baik
2,6 – 3,3	Cukup Baik
1,8 – 2,5	Tidak Baik
1,0 - 1,7	Sangat tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali)

Pengukuran kinerja bisnis internal terdiri dari tiga aspek pengukuran, yaitu: inovasi, proses internal, dan layanan alumni (purna jual). Aspek inovasi memiliki 1 (satu) indikator, aspek proses internal terdiri dari 6 (enam) indikator dan aspek layanan purna jual terdiri dari 3

(tiga) indikator sehingga seluruhnya berjumlah 10 (sepuluh) indikator. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka skor total terendah dalam aspek ini adalah 10 dan tertinggi adalah 50. Dengan demikian gradasi kinerja perspektif bisnis internal dapat diukur sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 10. Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Nilai	Skala	Kategori
43 – 50	5	Sangat Baik
34 – 42	4	Baik
26 – 33	3	Cukup Baik
18 – 25	2	Tidak Baik
10 – 17	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2010, diolah kembali)

4. Variabel Kinerja Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (*Growing & Learning*)

Perspektif ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana sekolah dapat terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan *stakholdersnya*. Sekolah sebagai organisasi sektor publik harus melakukan inovasi, kreasi dan terus belajar meningkatkan proses perbaikan & pertumbuhan yang berkelanjutan. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran ini memiliki 2 (dua) indikator yaitu tingkat kemampuan pegawai dan tingkat kemampuan sistem informasi sekolah. Untuk mengukur kinerja pertumbuhan dan pembelajaran digunakan kuesioner kepuasan *Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire)* yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai. Kuesioner ini dibagikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang merupakan responden dalam penelitian

ini. Pertanyaan yang diberikan memiliki lima jawaban yaitu sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik, dan sangat baik. Jawaban responden atas kuesioner tersebut dikuantifikasikan untuk mencari nilai rata-rata kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan skala *likert*. Dari pengolahan data tersebut akan diketahui tingkat kepuasan pegawai untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi tenaga pendidik dan kependidikan terhadap realita yang ada.

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{skor perolehan}}{\text{skor maksimal}} \times 100\%$$

Penggunaan skala *likert* dengan data interval 1-5 untuk menunjukkan tingkat kepuasan responden yang diteliti yaitu tenaga pendidik dan kependidikan. Pengukuran kinerja pelanggan maupun kinerja pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari dua indikator, yaitu kepuasan pegawai dan sistem informasi sekolah. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka total skor terendah adalah 2 (dua) dan skor tertinggi adalah 10 (sepuluh). Dengan demikian untuk aspek kinerja pertumbuhan dan pembelajaran gradasi kinerjanya dapat diukur seperti tampak dalam tabel berikut:

Tabel 11. Skala Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01%-100%	5	Sangat Puas
68,01% – 84%	4	Puas

52,01% – 68%	3	Cukup Puas
36,01% – 52%	2	Tidak Puas
20,00% – 36%	1	Sangat Tidak Puas

(Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali)

F. Analisa Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif statistik komparatif yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* menggunakan empat variabel pengukuran, yaitu: variabel kinerja keuangan, variabel kinerja kepuasan pelanggan, variabel kinerja bisnis internal, dan variabel kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Metode ini dilakukan dengan cara:

- Memaparkan dan menjelaskan data-data yang telah diperoleh, seperti data keuangan sekolah, data kepuasan pelanggan/siswa, data kepuasan pegawai, dan data hasil evaluasi diri sekolah.
- Menganalisis angket reponden dengan cara melakukan tabulasi jawaban angket dari seluruh responden kemudian dihitung rata-rata jawaban responden untuk masing-masing pertanyaan sehingga dapat dihitung tingkat kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai.
- Melakukan pembobotan untuk masing-masing kinerja berdasarkan perspektif *balanced scorecard*.

Teknik pembobotan adalah teknik yang digunakan untuk memberi nilai bobot untuk sejumlah indikator atau atribut. Menurut Beckwith sekelompok orang cenderung untuk menyebarkan persepsi mereka kepada atribut yang menurut pertimbangan mereka penting. Teknik pembobotan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik pembobotan Dally (2010) yang disesuaikan dengan kebutuhan penulisan.

Tabel 12. **Format bobot keseluruhan *balanced scorecard***

No	Perspektif	Peta Strategi	Indikator Kerja Utama (IKU)	Skor(1-5)
I	Keuangan	Penyediaan	a. Ekonomis	5
		Anggaran Secara	b. Efisien	5
		Rutin	c. Efektifitas	5

	Skore Keseluruhan I			15
II	Pelanggan	Kepuasan	1. Tingkat Kualitas Layanan	5
		Pelanggan	2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	5
Skore Keseluruhan II				10
III	Proses Bisnis Internal	Inovasi	1. Penerapan Kurikulum Unggulan (Standar Isi)	5
			Proses	2. Standar Proses
		3. Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan		5
		4. Standar Sarana dan Prasarana		5
		5. Standar Kompetensi Lulusan		5
		6. Standar Penilaian Pendidikan		5
		7. Standar Pengelolaan		5
		Layanan Purna Jual (Layanan Alumni)		8. Website sekolah
			9. Organisasi Alumni	5
			10. Data Telusur Alumni	5
Skore Keseluruhan III				50
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Pegawai	1. Tingkat Kepuasan Kerja	5
		Kemampuan Sistem Informasi	2. Tingkat Kemampuan	5
Skore Keseluruhan IV				10
Total Skore				85

- d. Menentukan kriteria kinerja “Sangat Baik”, “Baik”, “Cukup Baik”, “Tidak Baik”, dan “Sangat Tidak Baik”. Dengan menggunakan skala *likert* pada interval 1-5 maka nilai kinerja akhir dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.10
Nilai Kinerja Akhir *Balanced Scorecard*

Nilai (Skor)	Skala	Kategori
73 – 85	5	Sangat Baik
59 – 72	4	Baik
45 – 58	3	Cukup Baik
31 – 44	2	Tidak Baik
17 – 30	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali)

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Dzaujak (1996), *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, Jakarta: Depdikbud
- Akdon, 2011. *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung, Alfabeta.
- Al Quran dan Terjemahnya (1989), Semarang: CV. Toha Putra
- Anwar, S. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Bryson, John M. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-bass, 1998.
- Chang, Otto H., Chee W. Chow. 1999. The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education. *Accounting Education*, Vol. 14, No. 3, August, p. 395-412. Diakses dari <http://www.aaajournals.org> pada tanggal 12 Desember 2018 pukul 13.29 WIB.
- Cobbold, I.M and G.J.G. Lawrie. 2002. The Development of The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool. Performance Measurement Association 2002 Diakses dari www.drjohnsullivan.com www.workinfo.com pada tanggal 27 Desember 2018 pukul 12.27 WIB.
- Cobbold, Ian, Gavin Lawrie and Khalul Issa. 2004. Designing a Strategic Management System Using The Third-Generation Balanced Scorecard: A Case Study. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 53, No. 7, 2004. Diakses dari www.researchgate.net pada tanggal 27 Desember 2018 pukul 12.31 WIB.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard; Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung, Rosda.
- Departemen Pendidikan Nasional (2012), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara
- Giannopoulos, George., Andrew Holt, Ehsan Khansalar, and Stephkanie Cleanthous. 2013. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, NO.14. Canada, Canadian Center of Science and Education. Diakses dari <http://www.ccsenet.org> pada tanggal 10 Februari 2015 pukul 13.03 WIB.
- Handoko, T. Hani (2013), *Manajemen*, Yogyakarta: FKEB UGM
- Hapidin (2016); *Manajemen Pendidikan TK/PAUD*, Tangerang Selatan: Universitas Terbuka

- Harahap, Sofyan S (2004); *Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Islami*, Yogyakarta; BPFE UGM
- Hunger, J.David & Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta, Andi.
- id.wikipedia.org/wiki/Manajemen, diakses tanggal 1 Desember 2018, jam 20.00 WIB
- Indrajit, Richardus Eko (2011), *Teknologi Informasi dan Perguruan Tinggi: Menjawab Tantangan Pendidikan Abad ke-2*, APTIKOM
- Kartini Kartono (1997), *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Pradnya Paramita,
- Machali, Imam (2016), *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga
- Mavrincac, Sarah, dan Michael Vitale, *Balance Scorecard*, <http://www.research.com> diakses tgl 30 Desember 2019 jam 16.00
- Mattson, Beth (1999), *Eksekutif belajar bagaimana untuk menjaga skor: seimbang kartu skor mendapat karyawan fokus di penglihatan*, <http://www.ianalliot.com>
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton,. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta, PT. Gelora Aksara Pratama Imelda. 2004.
- Kaplan., Robert S. (1996), dan David P. Norton, *The Balanced ScoreCard: Translating Strategi into Action* , Harvard Business School Press
- Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik, *Jurnal Ekonomi Akutansi Universitas Petra*, Volume 6, Nomor 2, Halaman 106-122. Diakses dari <http://www.gunadarma.ac.id> pada tanggal 23 Desember 2018 pukul 09.00 WIB.
- Jerome S Arcaro (2005), *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan*, cet. ke-2, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- John M. Echols dan Hasan Shadaly, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia* (Jakarta: PT.Gramedia, 1992), hlm. 372.
- Kaplan, Robert S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), Spring 2001. New York, Josse-Bass, A publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc. Diakses dari <http://www.psu.ac.th> pada tanggal 23 Desember 2018 pukul 08.59 WIB.
- Kaplan, Robert S. (2010). *Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard*. Boston, Harvard Business Scholl. (Paper Work). Diakses dari <http://www.yimg.com> pada tanggal 17 Desember 2018 pukul 11.57 WIB.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press. Kaplan, Robert S. dan David P.

- Norton. 2000. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta, PT. Gelora Aksara Pratama.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business School Publishing. Diakses dari <http://www.noppa.tkk.fi> pada tanggal 5 januari 2019 pukul 11.15 WIB
- Kementerian Agama RI (2010), *Syaamil Al-Qur'an : Miracle The Reference, cet. 1*, (Bandung : PT Sygma Publishing.
- Koesomowidjojo, Suci R.M (2017). *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta, Raih Asa Sukses
- Machasin, dkk, *Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis balanced Scorecard*, IAIN Walisongo Semarang, No. 2, Vol. 19, November 2011.
- Moloeng, Lexy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Mulyasa, (2011), *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* Jakarta: Bumi Askara
- Nanang Fattah (1999), *Landasan Manajemen Pendidikan, cet. 1*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Nawawi, Hadari (2005); *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Gadjah Mada Pers
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003
- Nur Azman, (2013), *Kamus Standar Bahasa Indonesia*, Bandung: Fokusmedia
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerinah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Dokumen Negara
- Rachmat (2014), *Manajemen Strategik*, Bandung: Pustaka Setia
- Rangkuti, Freddy (2012), *SWOT Balanced Scored*, Jakarta; Gramedia Pustaka Utama
- Rofi Munawar, *Manajemen Organisasi Dalam Al-Qur'an*, Artikel, wanvisioner.blogspot.com, 2009
- Sagala, Syaiful. (2013). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung, Alfabeta.

- Sallis, Edward (2012), *Total Quality Management in Education-Manajemen Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ircisod.
- Sanjaya, Wina (2009), *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan KTSP*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Satibi, Imam (2016), *Manajemen Stratejik*, Yogyakarta: Pustaka Ilmu
- Siagian, Sondang P. (2011), *Manajemen Stratejik* Jakarta: Bumi Aksara
- Soebagio Admodiwiro (2000), *Manajemen Pendidikan Indonesia*, cet. ke-1, Jakarta: Ardadijaya
- Suhardan, Dadang (2009), *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Sulistiyorini, (2009), *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras
- Sulistiyorini dan Muhammad Faturrohman (2012), *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras
- Sulistiyorini (2009). *Evaluasi Pendidikan: Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Teras.
- Sugiyono (2014). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung, Alfabeta.
- Suryosubroto, B. (2004), *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Syafaruddin (2005), *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, cet. 1*, (Jakarta: PT. Ciputat Press,
- Syukur, Fatah (2011), *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra
- Umiarso dan Imam Gojali (2011). *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*,. Yogyakarta: IRCiSoD,.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Zamroni (2007), *Meningkatkan Mutu Sekolah*, Jakarta: PSAP Muhammadiyah.

