

Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah

Suyatno^{1✉}, Rusdarti², I Made Sudana²

¹ Staf Pendidik SMK Negeri 1 Sambeng Lamongan, Jawa Timur, Indonesia

² Prodi Manajemen Pendidikan, Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 15 September 2016

Disetujui 15 Januari 2017

Dipublikasikan 20 Juni 2017

Keywords:

*Performance Assessment,
School-Based Management,
Balanced Scorecard.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menilai kinerja sekolah yang sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS). Penelitian ini dilaksanakan di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan. Sumber data diperoleh dari: Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan, Siswa, dan Orang Tua siswa, Dokumen EDS, Laporan Pertanggung Jawaban Keuangan Sekolah dan Dokumen Alumni Sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, secara keseluruhan berada pada kategori baik. Kinerja perspektif keuangan memperoleh nilai kinerja baik, untuk analisis 3E, secara keseluruhan belum memenuhi hanya 2E yang memenuhi syarat, yaitu memperoleh predikat sangat ekonomis, dan efisien. Untuk efektifitasnya belum memenuhi syarat karena memperoleh predikat kurang efektif. Kinerja pelanggan eksternal memperoleh nilai dengan kategori sangat baik. Kepuasan pelanggan internal memperoleh nilai kategori cukup baik. Sedangkan Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja cukup baik. Dari hasil penelitian ini diharapkan SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan (1) meningkatkan kinerja pada perspektif yang berada pada kategori cukup baik menjadi baik atau sangat baik, (2) rating nilai evaluasi diri sekolah (EDS) hendaknya ditingkatkan agar dapat memperoleh rating di atas 2 bahkan mungkin bisa sampai rating 3. (3) pimpinan sekolah hendaknya semakin akomodatif dan kreatif dalam menangani beberapa tenaga pendidik dan kependidikan yang kurang puas terhadap situasi dan kondisi yang ada di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, sehingga kinerja semakin lebih baik.

Abstract

This study aimed to analyze and assess the performance of schools that have implemented school-based management. The research was conducted at SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan. Source of data obtained from: Teachers, Personnel, Students, Parents of students, School self-evaluation Documents, Reports of Financial Accountability and Graduated Student Document. The results showed that the performance of SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, are in both categories. Performance of the financial perspective obtaining better performance value, for 3E analysis has not met, only qualified 2E, the predicate is very economical, and efficient. For its effectiveness is not yet eligible due to predicate less effective. Excellent performance of external customers. Internal customer satisfaction is good enough. While the performance of internal business process perspective shows a pretty good performance. From the results of this study are expected SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan (1) improve the performance in perspective in the category good enough to be good or very good, (2) the value of school self-evaluation (EDS) should be enhanced in order to obtain a rating above 2 can even up to level 3. (3) the head of the school should be more accommodating and creative in addressing some academic staff education are less satisfied with the circumstances existing in SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, so the performance is getting better.

© 2017 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

JL. Raya Pasarlegi Sambeng, Sambeng, 62284, Sendangrejo,
Ngimbang, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur 62273
E-mail: suyatno777999@gmail.com

p-ISSN 2252-7001

e-ISSN 2502-454X

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan modal dalam membangun bangsa dan negara. Sumber daya yang dapat diandalkan dalam membangun bangsa dan negara adalah sumber daya yang berkualitas tinggi. Indonesia adalah negara dengan jumlah penduduk yang sangat besar, menempati urutan ke 4 (empat) dunia dengan jumlah penduduk sebesar 253,60 juta jiwa. Namun jumlah penduduk yang sangat besar jika tidak mempunyai kualitas yang baik, justru akan menjadi masalah bagi bangsa Indonesia sendiri karena peran sumber daya manusia menjadi faktor utama yang mendukung kemajuan sebuah negara. Secara umum sumber daya manusia Indonesia masih dibawah rata-rata.

Laporan UNDP (*United Nations Development Programme*) yang dirilis pada tahun 2014, HDI (*Human Development Index*) untuk 187 negara dengan nilai rata-rata sebesar 0,702 (pada skala 0 sampai 1). Mayoritas negara-negara di dunia menunjukkan peningkatan HDI, akan tetapi peningkatan ini tidak merata. Wilayah yang masih menunjukkan HDI relatif rendah adalah Afrika sub-Sahara (0,502) dan Asia Selatan (0,588) sedangkan yang tertinggi yaitu Amerika Latin dan Karibia (0,740), diikuti oleh Eropa dan Asia Tengah (0,738). Sedangkan Indonesia menempati peringkat ke-108 dari 187 negara pada tahun 2013, atau tidak mengalami perubahan dari tahun 2012. Posisi tersebut menempatkan Indonesia pada kelompok menengah. Skor nilai HDI Indonesia sebesar 0,684, atau masih di bawah rata-rata dunia sebesar 0,702. Peringkat dan nilai HDI Indonesia masih di bawah rata-rata dunia dan di bawah empat negara di wilayah ASEAN yaitu :Singapura, Brunei, Malaysia, dan Thailand.(Sumber:<http://fe.gunadarma.ac.id/majalah/2014/12/30/humandevlopment-index-2014/>). Laporan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam indeks integritas dan rata-rata hasil Ujian Nasional (UN) tahun 2015, indeks integritas dan rata-rata nilai hasil UN SMA/MA dan SMK tahun 2015, provinsi Jawa Timur mengalami penurunan perolehan rata-rata nilai UN. Penyebab penurunan

dimungkinkan karena adanya perubahan pola pelaksanaan UN, yang mana nilai UN pada tahun 2015 tidak menentukan kelulusan siswa. Semestinya secara kualitas harusnya tetap sama, digunakan sebagai penentu kelulusan atau tidak, tidak akan berpengaruh terhadap perolehan rata-rata nilai UN.

Jumlah kabupaten/kota yang ada di wilayah di Jawa Timur sebanyak 38 Kabupaten/Kota. Jumlah kabupaten/kota yang mengalami penurunan rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) sebanyak 37 Kabupaten/Kota. Sedangkan yang mengalami kenaikan rata-rata nilai UN hanya Kota Madiun saja, kenaikannya juga tidak begitu menonjol, untuk SMA tahun 2014 rata-rata nilai UN 69,70 tahun 2015 rata-ratanya 7,20 mengalami kenaikan 0,50. Untuk SMK tahun 2014 rata-rata nilai UN 66,03 tahun 2015 rata-ratanya 66,77 mengalami kenaikan sebesar 0,74.(Sumber:<http://kemdikbud.go.id/kemdikbud/node/4199> (diunduh 18 Mei 2015).

Mutu pendidikan di provinsi Jawa Timur masih perlu penanganan yang lebih serius. Dari data hasil ujian nasional (UN) SMA/MA dan SMK 2015 yang mendapat nilai rata-rata 5,5 kebawah, tercatat sekitar 35% dari jumlah total peserta UN. Total peserta UN SMA/MA sebanyak 231.982 siswa, dan yang memperoleh nilai dibawah 5,5 sebanyak 39.874 siswa. Sedangkan jumlah peserta UN SMK sebanyak 195.365, dan yang memperoleh nilai dibawah rata-rata sebanyak 57.854 siswa. Sumber: <http://sp.beritasatu.com/home/hasil-un-sma-di-jatim-tidak-memuaskan/86916>. Indeks integritas UN dapat dijadikan sebagai salah satu acuan untuk menilai kualitas sebuah lembaga pendidikan.

Berdasarkan data, Kabupaten Lamongan mempunyai angka perubahan penurunan yang tinggi, rata-rata UN SMA 2014 sebesar 74,60 sedangkan rata-rata UN 2015 sebesar 63,90 berarti mengalami penurunan sebesar-10,70 (minus), sedangkan untuk rata-rata UN SMK tahun 2014 sebesar 82,00, rata-rata UN tahun 2015 sebesar 69,74 mengalami penurunan sebesar -12,26. Dari 38 Kabupate/ Kota yang ada di Jawa Timur kabupaten Lamongan yang

mengalami penurunan tertinggi. Dengan adanya kebijakan baru mengenai pelaksanaan UN 2015 justru Kabupaten Lamongan mengalami penurunan, kondisi ini dapat disebabkan oleh kesalahan dalam manajemen sekolah, baik manajemen yang berkaitan dengan akademik maupun non akademik untuk itu perlu adanya penanganan yang lebih serius dalam perbaikan system manajemen sekolah. Kinerja yang selalu siap menghadapi pembaharuan kebijakan pendidikan kinerja yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan, kinerja yang selalu mengutamakan keterbukaan, kinerja yang selalu memberikan kesempatan untuk maju kepada stafnya, kinerja yang semacam inilah yang akan tetap dapat menjawab tantangan zaman.

Banyak program pembaharuan dalam dunia pendidikan yang telah dilaksanakan oleh pemerintah, menjanjikan harapan bagi peningkatan mutu pendidikan pada saat krisis, namun karena pengelolaan yang tidak fleksibel dan cenderung sentralistik, maka program itupun tidak banyak membawa dampak yang positif, angka partisipasi pendidikan nasional maupun mutu pendidikan tetap menurun. Hal ini diduga erat kaitannya dengan masalah manajemen (Mulyasa, 2014 : 10). Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, antara lain penyempurnaan kurikulum, pengadaan bahan ajar, peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, peningkatan manajemen pendidikan, serta pengadaan fasilitas pendidikan. Upaya peningkatan manajemen pendidikan melalui pendekatan pemberdayaan sekolah dalam rangka mengelola institusi pendidikan telah dilakukan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia baik sebelum otonomi daerah maupun sesudah otonomi daerah. Pada era otonomi daerah, muncul program pemberdayaan sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51, disebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan

menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah. Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu bentuk desentralisasi pengelolaan pendidikan yang dipilih dengan tujuan untuk memandirikan sekolah dan secara luas dapat meningkatkan mutu pendidikan nasional. Kebijakan ini diimplementasikan dengan menerapkan pembelajaran yang menyenangkan, manajemen yang transparan, dan melibatkan peran serta masyarakat.

Salah satu pola inovasi yang dapat diikuti oleh pola manajemen inovasi yang dikembangkan dari *reinventing management* di Amerika Serikat, dalam Indarti (1981), menyebutkan ada 6 prinsip dasar inovasi yang dikontekskan dengan inovasi pendidikan, yaitu:

1. Pelayanan yang ramah kepada *customer*; untuk membuat masyarakat pemakai pendidikan merasa puas dengan produk yang dihasilkan oleh sekolah, diupayakan pelayanan terstruktur dalam satu sistem tidak dalam pelayanan yang menyebar. Dalam hal ini untuk mengetahui bagaimana upaya peningkatan pelayanan *customer*, maka perlu melakukan:
 - a. Identifikasi pelanggan sekolah.
 - b. Penentuan kebutuhan pelanggan (masyarakat).
 - c. Penggunaan alat riset untuk mengetahui kebutuhan.
 - d. Penentuan jenis peraturan yang penting.
 - e. Melihat ke atas dan ke bawah untuk menemukan yang terbaik untuk peningkatan selanjutnya.
2. Melakukan kemitraan dengan swasta/masyarakat. Menggunakan hasil-hasil yang terukur; mengukur anggaran berdasarkan hasil keluaran yang tidak berdasarkan atas cara untuk membelanjakan anggaran.
3. Pemberdayaan dan partisipasi masyarakat; sekolah harus saling sinergi dengan masyarakat sekaligus memberdayakan dalam keterlibatan kegiatan sekolah terutama dalam pemecahan problem pendidikan.

4. Perencanaan strategis: pernyataan visi dan misi sekolah harus jelas dan terukur.

5. Mengatur jalur birokrasi melalui perampingan proses anggaran, desentralisasi pendidikan, reorientasi fungsi audit, memberdayakan kemampuan personil sekolah.

6. Mengutamakan kepentingan dan masyarakat

Berpedoman pada pola inovasi tersebut di atas, bukan suatu yang tidak mungkin jika sekolah harus dan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja dan akuntabilitas manajemen dalam penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah. Untuk mengetahui kinerja itu baik atau tidak, diperlukan adanya proses penilaian. Otonomi dibidang pendidikan berbeda dengan otonomi dibidang lainnya, perbedaannya bahwa pelaksanaan otonomi dibidang pendidikan tidak hanya sampai pada tingkat kabupaten/Kota saja, melainkan sampai pada tingkat sekolah yang merupakan garis terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), merupakan salah satu model pelaksanaan otonomi dibidang pendidikan. Jika sekolah menerapkan MBS, maka sekolah mempunyai kewenangan untuk melakukan kreasi, inovasi dan improvisasi dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah sistem manajemen sekolah. Secara langsung manajemen sekolah mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai sarana belajar, jadwal mengajar, dan proses belajar mengajar. Oleh karena itulah upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan penataan manajemen sekolah, di samping peningkatan kompetensi guru, dan pengembangan sumber belajar (Dally, 2010:18)

Mulyasa (2002:20) mengemukakan bahwa hambatan utama dalam pengembangan pendidikan bukan semata-mata pada aspek keuangan, tapi bertumpu pada aspek manajemen. Oleh karena itu, dalam memperbaiki mutu pendidikan harus dimulai dari perbaikan manajemen pendidikan. Adanya berbagai hambatan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah hendaknya

menjadi perhatian agar ke depan kualitas manajemen sekolah dapat ditingkatkan. Dally (2010:3) menyatakan bahwa masih banyak sekolah yang belum memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini dikarenakan adanya potensi sekolah yang tidak merata sehingga mutu pendidikan yang dihasilkan menjadi bervariasi. Dalam konteks ini perlu diingat bahwa proses pelaksanaan manajemen pendidikan tidak terlepas dari penilaian kinerja sekolah sebagai institusi pendidikan.

Balanced scorecard merupakan sistem perencanaan manajemen dan penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Nonton. *Balanced Scorecard* dipublikasikan pada tahun 1992 dalam Jurnal Harvard Review yang berjudul *Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai kinerja entitas dari aspek keuangan saja, namun dengan menerjemahkan visi dan strategi entitas ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dally (2010:90), menyatakan bahwa dengan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif, *Balanced Scorecard* kini diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai sistem manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan kultur organisasi termasuk pada implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Pendekatan *Balanced Scorecard* sangat baik untuk diterapkan dalam MBS.

Pengukuran terhadap hasil kinerja sekolah saat ini secara umum hanya mengacu pada delapan (8) Standar Nasional Pendidikan (SNP), banyaknya siswa yang masuk pada sekolah tersebut, perolehan nilai ujian nasional (UN), pengelolaan keuangan, dan keterserapan lulusannya di dunia kerja. Pengukuran dari aspek kepuasan tenaga pendidik (guru), tenaga kependidikan (pegawai/karyawan) dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, pengukuran dari aspek kepuasan siswa, orang tua siswa, masyarakat sebagai pelanggan pendidikan

terhadap kinerja sekolah, dan pengukuran aspek lainnya belum pernah dilakukan. Dengan kata lain, sekolah belum menetapkan standar hasil yang baku berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), sehingga sekolah tidak dapat mengetahui kinerja yang optimal.

Dipilihnya *Balanced Scorecard*, sebagai pendekatan dalam penelitian di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, dengan beberapa alasan antara lain : a) Dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Balanced scorecard* layak untuk digunakan dalam evaluasi kinerja baik perusahaan maupun di dunia pendidikan dengan hasil yang sangat memuaskan, b) Dalam Penilaian ini hanya menggunakan tiga perpektif *Balance scorecard*, namun diharapkan dapat mengukur kondisi yang sebenarnya di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, c) Sealin dua hal tersebut *Balance scorecard* dapat mengintegrasikan visi, dan strategi organisasi, mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, d) Hasil penilaian dengan *Balanced Scorecard* mudah dipahami oleh pimpinan untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh), e) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, artinya penelitian ini jika dilihat dari tujuannya merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan kinerja implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*. Jika dilihat dari cara pengumpulan data, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana data yang bersifat kualitatif di kuantitatifkan. Hasil analisis statistik tersebut dipaparkan kembali dalam bahasa kualitatif dengan tujuan agar lebih mudah dipahami.

Apabila ditinjau dari aspek manfaat penelitian ini merupakan penelitian terapan (*Applied Research*), karena penelitian ini dilakukan dengan tujuan menerapkan, menguji, dan mengevaluasi suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis.

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan yang beralamat di Jl. Rumah Sakit Babat Lamongan. Dalam penelitian ini data diperoleh dari :

- a. Tenaga pendidik SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan.
- b. Tenaga kependidikan SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan.
- c. Siswa SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan kelas XII.
- d. Wali siswa (Orang tua siswa) kelas XII SMK Muhammadiyah 5 Babat.
- e. Dokumen Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
- f. Dokumen laporan pertanggung jawaban keuangan SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan.
- g. Dokumen alumni SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan

Menurut Hamidi (2005: 75-76) menyatakan bahwa, unit analisis adalah satuan yang diteliti yang bisa berupa individu, kelompok, benda atau suatu latar peristiwa sosial seperti misalnya aktivitas individu atau kelompok sebagai subjek penelitian. Pada penelitian ini, unit analisis yang ingin diteliti adalah *stakeholders* pendidikan SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, yang terdiri dari siswa, orang tuas siswa sebagai pelanggan eksternal sekolah, tenaga pendidik (guru), tenaga kependidikan (pegawai) sebagai pelanggan internal sekolah, dokumentasi sekolah yang berupa dokumen EDS, laporan keuangan, data alumni, dan ketersediaan sistem informasi dan komunikasi sebagai bagian dari proses bisnis internal. Adapun yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu : Siswa, orang tua siswa, sebagai sampel dari pelanggan

eksternal. Tenaga pendidik, tenaga kependidikan sebagai sampel dari pelanggan internal, dokumen laporan keuangan sebagai unit analisis keuangan dan dokumentasi EDS, ketersediaan sarana informasi dan komunikasi sebagai unit analisis Proses Bisnis Internal. Jumlah siswa yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 301 siswa, yang berada pada kelas XII SMK Muhammadiyah 5 Babat tersebar dalam 7 kompetensi keahlian, Dari jumlah 301 siswa maka yang dijadikan sampel sejumlah 40%, sehingga jumlah sampel sebanyak 120 siswa. Untuk pengambilan sampel di masing-masing kelas (kompetensi keahlian), ditentukan berdasarkan perbandingan jumlah siswa di setiap kelas. Sedangkan penentuan sampel untuk tenaga pendidik dan kependidikan (sampel pelanggan internal), ditentukan dengan ketentuan 75 % dari jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yaitu 63 orang.

Variabel adalah karakteristik yang dapat diamati dari sesuatu (obyek), dan mampu memberikan bermacam-macam nilai atau beberapa kategori (Riduwan dan Sunarto, 2009). Dalam penelitian tentang analisis implementasi pengukuran kinerja MBS dengan pendekatan *balanced scorecard* di SMK Muhammadiyah Babat Lamongan ini meliputi tiga (3) perspektif *balanced scorecard* antara lain :

1. Perspektif Kinerja Pelanggan
2. Perspektif Kinerja Bisnis Internal
3. Perspektif Kinerja Keuangan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*). Meskipun begitu, keberadaan instrumen penelitian tetap bermanfaat dalam kerangka penelitian, karena bagaimanapun juga peneliti membutuhkan alat untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan selama penelitian agar penelitian lebih terarah. Dalam penelitian ini digunakan instrumen lainnya yang terdiri dari : Instrumen untuk kepuasan pelanggan eksternal yang terdiri dari : Kuesioner kepuasan siswa, kuesioner kepuasan orang tua siswa. Kepuasan pelanggan eksternal dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor Kenyataan}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

Sedangkan kepuasan pelanggan internal digunakan kuesioner kepuasan tenaga pendidik, kuesioner kepuasan tenaga kependidikan dan kuesioner tingkat kepuasan terhadap sarana informasi sekolah. Kepuasan pelanggan internal dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Skor} = \frac{\text{Skor Perolehan}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam mengumpulkan data yaitu :

1. Angket
2. Dokumentasi dan
3. Wawancara

Metode analisis dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif yang digunakan dalam menguraikan aspek-aspek yang berkaitan dengan variabel penelitian yang meliputi aspek keuangan, pelanggan eksternal, pelanggan internal, proses bisnis internal. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sudah masuk dalam proses analisis pelanggan internal. Selain itu juga dilakukan analisis terhadap data-data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Analisis yang dilakukan meliputi: Kinerja perspektif keuangan, diukur dengan menggunakan metode *value for money* merupakan pengukuran kinerja untuk mengukur ekonomi, efisien dan efektifitas suatu kegiatan, program, dan organisasi. Pengukuran kinerja dengan *Value for money* adalah bentuk pengukuran kinerja yang spesifik pada organisasi sektor publik. Pengukuran ini sering disebut dengan istilah pengukuran 3E (Mahsun, 2009 : 83). Rasio Ekonomis merupakan perbandingan antara realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional, secara matematis dapat ditulis dalam rumus sebagai berikut:

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

Adapun untuk mengukur rasio efisiensi dengan cara membandingkan realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan usaha sekolah.

$$Efisiensi = \frac{Realisasi\ Belanja\ Operasional}{Realisasi\ pendapatan\ usaha\ sekolah} \times 100\%$$

Sedangkan Efektivitas diukur dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang sudah ditetapkan. Rumus:

$$Efektif = \frac{Realisasi\ Pendapatan\ Sekolah}{Rencana\ Anggaran\ Pendapatan\ Sekolah} \times 100\%$$

Untuk menentukan kinerja keuangan digunakan tiga skala interval dalam skala likert sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel : 1 Skala Pengukuran Kinerja Keuangan 3E

Prosentase	Skala	Kategori
EKONOMIS		
< 90 %	5	Sangat Ekonomis
90 - 95 %	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak ekonomis
>105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIF		
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80% - 90%	3	Cukup Efektif
60% - 80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
EFISIEN		
<60%	5	Sangat Efisien
60%-79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

(Sumber: Sugiono, 2013 : dan Kepmendagri No.680.900-327 tahun 1996 terkait kriteria efisiensi dan efektifitas kinerja keuangan).

Untuk mengetahui hasil pengukuran pada perspektif keuangan maka dibuatlah skala pengukuran kinerja keuangan sebagai berikut :

Tabel : 2 Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Nilai	Skala	Kategori
3 - 5,4	1	Sangat tidak baik
5,5 - 7,9	2	Tidak Baik
8 - 10,9	3	Cukup Baik
10,5 - 12,9	4	Baik
13 - 15	5	Sangat Baik

(Sumber: Sugiono, 2013)

Untuk mengetahui hasil pengukuran pada perspektif pelanggan eksternal maka dibuatlah skala pengukuran perspektif pelanggan eksternal sebagaimana pada tabel 3.

Tabel : 3 Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan Eksternal

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 : Sugiono, 2013, diolah kembali)

Untuk mengetahui hasil pengukuran pada perspektif pelanggan internal maka dibuatlah skala pengukuran perspektif pelanggan internal sebagaimana pada tabel 4.

Tabel 4. Skala Pengukuran Kepuasan Pelanggan Internal

Nilai (%)	Skala	Kategori
30 - 54	1	Sangat tidak baik
54,01 - 78	2	Tidak baik
78,01 - 102	3	Cukup Baik
102,01 - 126	4	Baik
126,01 - 150	5	Sangat Baik

(Sumber: Sugiono, 2013 disesuaikan kembali)

Analisis kinerja perspektif bisnis internal memiliki tiga indikator, yaitu: inovasi, proses dan layanan purna jual. Inovasi terkait dengan kualitas produk yang disajikan, dalam hal ini kurikulum sekolah yang unggul yang tercermin dalam Evaluasi Diri Sekolah (EDS) atas Standar Isi, Proses merupakan indikator kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Proses merupakan indikator 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. 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.

Berdasarkan penjelasan tersebut untuk mempermudah pelaksanaan pengukuran dari ketiga kinerja tersebut maka diperlukan penskoran untuk masing masing indikator sebagai berikut :

Tabel 5. Metode Skoring Kinerja Inovasi

Capaian Rating Standar Isi Dalam EDS	Skor	Kategori
0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
0,7 – 1,3	2	Kurang baik
1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
2,1 – 2,7	4	Baik
2,8 – 3,00	5	Sangat Baik

(Sumber: Sugiono, 2013 disesuaikan kembali)

Tabel 6. Metode Skoring Kinerja Proses Operasi

Aspek Standar Nasional Pendidikan	Rating Pencapaian dalam EDS	Skor	Kategori
Standar Proses	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik
Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik
Standar Kompetensi Lulusan	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik
Standar Pengelolaan	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik
Standar Penilaian	0 – 0,6	1	Sangat kurang baik
	0,7 – 1,3	2	Kurang baik
	1,4 – 2,0	3	Cukup Baik
	2,1 – 2,7	4	Baik
	2,8 – 3,00	5	Sangat Baik

(Sumber: Sugiono, 2013 disesuaikan kembali)

Tabel 7. Kategori Kinerja Layanan Output

Rata-rata Skor	Kategori
1,0 – 1,7	Sangat kurang baik
1,8 – 2,5	Kurang baik
2,6 – 3,3	Cukup Baik
3,4 – 4,1	Baik
4,2 – 5,0	Sangat Baik

(Sumber: Sugiono, 2013 disesuaikan kembali)

Dengan demikian gradasi kinerja perspektif bisnis internal dapat diukur sebagaimana dalam tabel 8.

Tabel 8. Skala Pengukuran Proses Bisnis Internal

Nilai	Skala	Kategori
11 – 19,8	1	Sangat kurang baik
20 – 29,6	2	Kurang baik
30,6 – 39,4	3	Cukup Baik
40,4 – 49,2	4	Baik
50,2 – 55	5	Sangat Baik

(Sumber: Sugiono, 2013 disesuaikan kembali)

Dari beberapa pengukuran yang telah dilakukan, maka dapat diketahui nilai akhir kinerja *balanced scorecard* yang dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel 9. Nilai Kinerja Akhir *Balanced Scorecard*

Nilai (Skor)	Skala	Kategori
19 - 34,2	1	Sangat tidak baik
35,2 - 50,4	2	Tidak baik
51,4 - 65,5	3	Cukup Baik
66,6 - 81,8	4	Baik
82,8 - 95	5	Sangat Baik

(Sumber: Sugiono, 2013 disesuaikan kembali)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengukuran, analisis dan pembahasan terhadap hasil penilaian kinerja SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, dengan menggunakan pendekatan BSC yang telah dilakukan, maka tingkat kinerja SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan secara keseluruhan tampak pada tabel 4.106 sebagai berikut.

Tabel 4.106. Nilai Kinerja SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan Secara Keseluruhan Dengan Pendekatan BSC.

No	Perspektif Yang diukur	Dimensi Pengukuran	Aspek Yang Diukur	Skor (1-5)			
1	Keuangan	Penyediaan anggaran secara rutin	a. Ekonomis	5			
			b. Efisien	4			
			c. Efektifitas	2			
Skor Keseluruhan I							
			a. Tingkat Kepuasan Siswa	5			
2	Pelanggan Eksternal	Kepuasan Pelanggan Siswa	b. Tingkat Kepuasan Orang Tua Siswa	5			
			Skor Keseluruhan II				
			a. Tingkat kepuasan kerja	3			
3	Pelanggan Internal	Kepuasan Tenaga Pendidik dan Kependidikan terhadap sarana informasi yg ada	b. Tingkat kepuasan kerja	4			
			a. Tingkat kepuasan terhadap tersedianya sarana informasi	5			
			Skor Keseluruhan II				
			a. Penerapan kurikulum unggulan (Standar Isi)	3			
4	Proses Bisnis Internal	Inovasi	b. Standar proses	2			
			c. Standar kompetensi lulusan	3			
			d. Standar PTK	3			
			e. Standar sarana & prasarana	3			
			f. Standar pengelolaan	3			
			g. Standar Pembiayaan	3			
			h. Standar penilaian pendidikan	3			
						a. Wabrita rakolah	4
						b. Organisasi Alumni	3
						c. Data tahun alumni	5
Skor Keseluruhan IV							
Skor Keseluruhan Aspek L.II.III. dan IV							
68							

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2016)

Dari hasil perhitungan secara keseluruhan, kinerja SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, jika diukur dengan pendekatan BSC dapat ditampilkan dalam gambar berikut:



Gambar 1. Grafik Nilai Kinerja SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan Dengan Pendekatan BSC.

Dari perhitungan data pada tabel dan grafik di atas dapat diketahui bahwa :

- Hasil pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan menggunakan konsep *value for money* memperoleh skor sebesar 11 dari skor maksimal 15. Skor tersebut berada pada skala 10,5 – 12,9 dan berada pada kategori

baik. Kinerja keuangan dari aspek ekonomis, termasuk dalam kategori **sangat ekonomis**, untuk kinerja keuangan dari aspek efektifitas termasuk dalam kategori **tidak efektif**, sedangkan dari aspek efisien termasuk kinerja dalam kategori yang **efisien**.

- b. Hasil pengukuran analisis *Balanced Scorecard* pada kinerja perspektif pelanggan Eksternal, SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan memperoleh skor 10 (100%) dari skor maksimal 10. Skor tersebut berada pada skala 84,01% -100 % dan berada pada kategori **sangat memuaskan**. Hasil pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada pelanggan internal diperoleh skor 12 (80%) dari skor maksimal 15 dan berada pada skala 78,01% – 102 % dan berada ketegori **cukup baik**.
- c. Hasil pengukuran analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif proses bisnis internal diperoleh skor 35 dari skor maksimal 55. Skor tersebut berada pada skala 30,6 – 39,4 termasuk dalam kategori **cukup baik**.

Kinerja secara keseluruhan dari empat perspektif diperoleh total skor 68 atau 71,5 %, dari skor maksimal 95. Skor tersebut berada pada skala 66,6 – 81,8 dengan kategori **baik**. Dengan demikian nilai kinerja SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, secara keseluruhan termasuk dalam **kategori baik**.

SIMPULAN

Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek keuangan di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan pada tahun pelajaran 2014/2015 menunjukkan kinerja yang baik. Kinerja perspektif keuangan menunjukkan sangat ekonomis, efisien, namun untuk aspek efektifitas hasilnya tidak efektif.

Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan eksternal di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan menunjukkan kinerja yang sangat baik. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa sangat puas terhadap pelayanan yang diberikan SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan. Sedangkan hasil pengukuran pada kepuasan pelanggan internal (kepuasan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) di SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kinerja mereka hanya pada kategori cukup baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada:

1. Direktur Jendral GTK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti program beasiswa hingga selesai.
2. Semua pihak yang terlibat dan telah membantu tetapi tidak dapat disebutkan satu per satu.

DAFTAR PUSTAKA

- Dally, Dadang. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi MBS*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- Hamidi. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal Dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Pres.
- <http://fe.gunadarma.ac.id/majalah/2014/12/30/human-development-index-2014/> (diunduh 5 Nopember 2015)
- <http://kemdikbud.go.id/kemdikbud/node/4199> (diunduh 18 Mei 2015)
- <http://sp.beritasatu.com/home/hasil-un-sma-di-jatim-tidak-memuaskan/86916> (diunduh 1 Nopember 2015)
- Indriati Rita, 2011, "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

- di SMPN 1 Manggar Belitung Timur”
Tesis Jakarta: Program Pasca Sarjana
Ilmu Administrasi UI.
- Mulyasa. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung Remaja Rosda karya.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Pusat Bahasa Depdiknas.
- _____. (2013). *Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta
- Undang-Undang No.25/1999 Keuangan antara Pusat dan Daerah (disempurnakan menjadi UU No.32/2004 dan UU No.33 Th.2004)