



Analisis Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Sekolah

Iim Wasliman¹, Lidiawati^{2*}, Indri Latriyani³, Ida Farida Firtriyani⁴
^{1,4}Universitas Islam Nusantara Bandung, ²Institut Agama Islam Sukabumi,
³Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi, Indonesia
E-mail: lidiawaties76@gmail.com

| Article Info | Abstract |
|---|--|
| Article History Received: 2023-09-17 Revised: 2023-10-23 Published: 2023-11-04 Keywords: <i>Balance Scorecard;</i> <i>Performance Analysis;</i> <i>School Performance.</i> | The purpose of this study is to analyze the performance of education level comprehensively using the Balanced Scorecard. This method combines financial and other indicators into four perspectives, namely; finance, customers, internal business processes, learning and growth. This study uses quantitative and descriptive methods, where researchers collect, compile, analyze, and then summarize financial and non-financial data. The results showed that; 1) from the financial point of view, value for money (economical, effective, efficient) gets a score of 80% with the good category, 2) from the customer angle, using five dimensions (<i>tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy</i>) gets a score of 90% with the very good category, 3) from the point of view of internal business processes, the measurement results can be shown from the aspects of innovation, operational aspects, and alumni services have shown a score of 94% with the very good category, 4) Based on the perspective of learning and growth, including three indicators, namely the range of satisfaction, the ability of information systems with different organizational climates, obtained a score of 80% with a good category. |

| Artikel Info | Abstrak |
|---|---|
| Sejarah Artikel Diterima: 2023-09-17 Direvisi: 2023-10-23 Dipublikasi: 2023-11-04 Kata kunci: <i>Balance Scorecard;</i> <i>Analisis Kinerja;</i> <i>Kinerja Sekolah.</i> | Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kinerja tingkat pendidikan secara komprehensif dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> . Metode ini menggabungkan indikator keuangan dan lainnya kedalam empat perspektif yaitu; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan deskriptif, dimana Peneliti mengumpulkan, menyusun, menganalisis, dan kemudian meringkas data keuangan dan non keuangan. Hasil menunjukkan bahwa; 1) dari sudut keuangan, nilai uang (ekonomis, efektif, efisien) mendapatkan skor 80% dengan kategori baik, 2) dari sudut pelanggan, menggunakan lima dimensi (<i>tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy</i>) mendapatkan skor 90% dengan kategori sangat baik, 3) dilihat dari sudut pandang proses bisnis internal, hasil pengukuran dapat ditunjukkan dari aspek inovasi, aspek operasional, dan layanan alumni telah menunjukkan hasil skor 94% dengan kategori sangat baik, 4) berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi tiga indikator yaitu rentang kepuasan, kemampuan system informasi dengan iklim organisasi yang berbeda diperoleh skor 80% dengan kategori baik. |

I. PENDAHULUAN

Perkembangan Lembaga Pendidikan di Indonesia, telah memaksa terjadinya persaingan dalam dunia Pendidikan. Setiap Lembaga Pendidikan berlomba untuk mampu meraih perhatian dari masyarakat yang berpotensi untuk menjadi pelanggan Pendidikan. Orangtua akan berusaha memilihkan sekolah terbaik untuk putra putrinya. Lembaga Pendidikan harus mampu membuat *branding* tersendiri untuk sekolah yang dikelolanya (Manalu 2017). Pengukuran kinerja dalam organisasi memberikan kesempatan kepada personel organisasi untuk mengukur sejauh mana pencapaiannya, mengevaluasi capaian dan meningkatkan capaian di masa mendatang. Terdapat banyak metode

yang dapat diadopsi untuk mengukur kinerja organisasi (Novitasari 2019).

Salah satu diantaranya adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja memungkinkan organisasi untuk tidak hanya mengevaluasi kinerja dari sisi keuangan tetapi juga sisi non-keuangan. Dalam penerapannya di entitas pemerintahan dan institusi pendidikan tinggi, perspektif keuangan mengacu pada pengukuran kinerja dan capaian target sehubungan dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki, peningkatan nilai shareholder dan tingkat kembalian modal (Reda 2017).

Balanced Scorecard adalah system perencanaan manajemen dan evaluasi kinerja yang dikembangkan oleh (Kaplan 2009). *Balanced*

Scorecard diterbitkan Harvard Review Journal pada tahun 1992 dengan judul *Balanced Scorecard-Measure that Drive Performance*. *Balanced Scorecard* menilai kinerja tidak hanya dari sudut pandang keuangan tetapi dengan menterjemahkan visi dan strategi entitas ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang disusun dalam ukuran empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

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 juga desentralisasi pendidikan memberikan ruang kewenangan kepada unit-unit pendidikan dalam mengambil kebijakan dan keputusan terkait pengembangan sekolah. Ketiga, terkait juga dengan otonomi dan desentralisasi pengelolaan pendidikan, reformasi manajemen pengelolaan pendidikan mutlak diperlukan. Keempat, MBS yang telah diimplementasikan di Indonesia merupakan langkah strategis dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Terkait dengan pelaksanaan Majemen Berbasis Sekolah pemerintah telah melakukan berbagai kebijakan terutama dalam hal supervisi dan pengawasan. Pelaksanaan otonomi pendidikan menuntut perubahan dalam sistem supervisi yang bukan saja mengemban fungsi pengawasan tetapi juga fungsi pembinaan terhadap penyelenggaraan pendidikan. Pengawasan dan pembinaan pendidikan baik di tingkat lembaga pendidikan maupun birokrasi pengelolaan. Pengawasan dan pembinaan sebagai bagian dari manajemen harus dapat berjalan seimbang dengan fungsi manajemen lainnya agar dapat dicapai peningkatan kinerja penyelenggara pendidikan secara optimal. Pelaksanaan otonomi daerah mempunyai implikasi terhadap tuntutan pelaksanaan proses evaluasi yang lebih profesional obyektif, jujur, dan transparan sebagai rangkaian dari pengawasan dan pembinaan sekolah dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan (Agung, Firdaus, and Rosadi 2021).

Pengukuran kinerja sekolah yang selama ini sering dilakukan adalah hanya menggunakan

perolehan nilai Ujian Nasional atau peringkat sekolah yang diukur dari rata-rata nilai Ujian Nasional, tingkat putus sekolah, dan keuangan saja. Pengukuran pada aspek lain, misalnya pengukuran kepuasan guru dan karyawan maupun *stakeholder* pendidikan yang lain belum menjadi prioritas pengukuran kinerja. Kondisi ini menjadikan sekolah tidak mengetahui secara holistic tentang kinerja sekolah. Padahal setiap organisasi, menurut Pyzdek dalam (Indriati 2011) termasuk sekolah, perlu mengevaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang lebih komprehensif.

SMK Terpadu 1 Yaspida adalah sekolah swasta di daerah sukabumi. Jumlah siswa yang melanjutkan pendidikan di SMK Terpadu 1 Yaspida bertambah dari tahun ke tahun, namun belum signifikan. Dengan demikian perlu adanya pengukuran kinerja sekolah yang menyeluruh, dalam penelitian ini menggunakan metode *balance scorecard* dengan empat perspektif yaitu adalah prespektif keuangan, prespektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan perkembangan pembelajaran serta perspektif kepuasan pelanggan. Diharapkan dengan menggunakan metode ini dapat menilai kinerja sekolah secara utuh.

Penelitian terkait balance score sudah pernah dilakukan diantaranya oleh (Pramono 2014) dengan hasil kinerja perspektif pelanggan memperoleh nilai dengan kategori baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja sangat baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik. Selanjutnya penelitian (Permatasari 2023) Hasil dari pengolah data pada penelitian ini menunjukkan kinerja perspektif pelanggan memperoleh skor 3,1. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang sangat baik, yaitu skor 3,7. Kinerja perspektif keuangan mendapat skor 3 yang artinya kinerja sekolah sudah efisien, efektif, dan ekonomis. Sedangkan kinerja perspektif proses bisnis internal mendapat skor 3,6. Dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja SMA Kr. IPH 2 secara menyeluruh masuk kategori baik dengan perolehan skor rata-rata 3,3. Adapun yang menjadi pembeda dari penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian dan pendalaman penelitian pada aspek pelanggan dengan menggunakan lima dimensi (*tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy*).

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelaahan deskriptif kuantitatif. Penelitian ini berusaha mendeskripsikan kinerja sekolah yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sedangkan dari cara pengumpulan data, maka penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang mana informasi kualitatif diinterpretasikan ke dalam bentuk kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Informasi dasar diperoleh melalui wawancara langsung dengan beberapa pegawai dan siswa yang terkait secara langsung dengan materi penelitian dan dengan menyebarkan kuesioner kepada beberapa pegawai dan siswa. Data sekunder dari penelitian ini meliputi: mengambil dan mengolah informasi yang ada terutama dokumen milik organisasi.

Teknik pengumpulan data untuk penelitian ini meliputi wawancara dan penyebaran kuesioner kepada 30 siswa dan 30 pegawai yang kemudian mengisi kuesioner untuk mengukur efektifitas organisasi dari perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selain wawancara dan kuesioner penelitian ini juga menggunakan studi dokumentasi yaitu dilakukan melalui pengumpulan data keuangan (anggaran dan realisasi anggaran) dan data hasil evaluasi diri sekolah (EDS). Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini didasarkan pada empat perspektif *balanced scorecard*, meliputi: variabel kinerja perspektif keuangan, variabel kinerja perspektif pelanggan, variabel kinerja perspektif proses bisnis internal, dan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja Keuangan akan diukur dengan menggunakan metode *value for money* atas laporan keuangan dari SMK Terpadu 1 Yaspida Tahun Ajaran 2021/2022.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Perspektif Pelanggan

Menurut (Kaplan 2009) persepektif pelanggan dalam *BSC*, Perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja terhadap segmen sasaran. Segmen pasar adalah sumber daya yang merupakan bagian dari tujuan keuangan perusahaan. Dengan bantuan perspektif pelanggan, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengukur proporsi nilai yang dibawa perusahaan kepada pelanggan dan pasar.

Dalam institusi pendidikan, dalam hal ini SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi harus berfokus pada bagaimana sekolah menjaga siswanya untuk menjadi sukses. Tidak cukup hanya mengetahui darimana siswa itu berasal dan apa harapan mereka, namun sekolah juga harus memelihara tenaga pendidikan dan karyawan yang mampu memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot berkata, "Jaga karyawan Anda dan dia akan menjaga pelanggan Anda." Perusahaan biasanya menggunakan indikator kinerja utama berikut saat melihat pelanggan, yaitu perspektif pelanggan, kualitas layanan dan kepuasan pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan, yang menjadi pelanggan di SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi adalah peserta didik yang berasal dari wilayah Sukabumi dan sekitarnya, serta dari luar wilayah Sukabumi.

Berdasarkan data yang diperoleh jumlah peminat SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi, dalam dua tahun terakhir ini mengalami penurunan. Hal tersebut dikarenakan adanya berbagai faktor antara lain tingkat keinginan yang melanjutkan ke SMK sedikit (imbas pandemi covid-19, Peserta lulusan SMP/MTs banyak yang bekerja), serta adanya sekolah saingan yang menjadi pilihan sesuai dekat domisili tempat tinggal peserta didik sehingga berdampak pada penurunan terhadap minat orang tua siswa dalam menyekolahkan anaknya di SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi dan faktor lainnya seperti kompetensi keahlian yang sama banyak terdapat di SMK baru yang bermunculan.

Tetapi dengan penurunan tersebut tidak mematahkan semangat Pengelola SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi untuk meningkatkan kualitas dan pengadaan sarana prasarana dalam rangka menunjang kegiatan pembelajaran, mudah-mudahan di tahun pelajaran baru nanti bisa mendongkrak jumlah peserta didik kembali sesuai dengan harapan yang sudah direncanakan.

2. Perspektif Keuangan

Menurut (Kaplan 2009) perspektif keuangan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan dalam mencapai tujuan keuangan. Sasaran keuangan adalah

fokus dan tolak ukur dari semua aspek kartu skor lainnya. Mengukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi desain dan implementasi menghasilkan perbaikan mendasar, perbaikan tujuan secara khusus terkait dengan manfaat yang terukur.

Balanced Scorecard menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti laba bersih dan laba atas investasi (ROI) karena ukuran ini biasanya digunakan dalam organisasi nirlaba. Dalam organisasi pendidikan yang menjadi tolak ukur adalah RKAS dan Laporan Keuangan, sehingga dapat digunakan untuk membuat keputusan keuangan. Tolak ukur keuangan yang dirancang dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat tentang kesuksesan perusahaan. Tolak ukur keuangan memang penting, tetapi tidak cukup untuk mendorong penciptaan nilai. Bahkan tolak ukur non-keuangan tidak cukup untuk menentukan garis bawah. *Balanced Scorecard* mengupayakan keseimbangan antara berbagai ukuran kinerja, baik keuangan maupun non-keuangan untuk memandu kinerja perusahaan menuju kesuksesan. Standar perspektif keuangan tersebut adalah ekonomis, efisien dan efektif ditinjau dari penggunaan sumber keuangan SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi tersebut.

Penilaian perspektif keuangan didasarkan pada analisis indikator keuangan, efisiensi dan efektivitas (*value for money*) yakni membandingkan anggaran belanja dan pendapatan SMK Terpadu Yaspida 1 Sukabumi. Rangkuman hasil merit perspektif keuangan adalah sebagai berikut;

Tabel 1. Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan SMK Terpadu 1 Yaspida

| Aspek | Prosentase | Skor | Kategori |
|-------------------|------------|-----------|-----------------|
| Ekonomis | 87 % | 5 | Sangat Ekonomis |
| Efektifitas | 98 % | 4 | Efektif |
| Efisiensi | 89 % | 3 | Cukup Efisien |
| Total Skor | | 12 | |

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal dalam dunia pendidikan juga tidak terlepas dari ketiga unsur yang membentuk proses bisnis internal secara umum. Yakni proses inovasi, proses pemanfaatan dan proses layanan purna jual. Menurut Penulis, ketiga

unsur tersebut masuk dalam lima standar mutu pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar pengelolaan, standar kualifikasi gelar, dan standar infrastruktur.

Tujuan internal proses bisnis menyoroti proses-proses penting untuk mencapai tujuan perusahaan sama halnya dalam dunia pendidikan. Selama ini, proses-proses penting dalam pendidikan tersebut hanya dipantau secara eksternal, atas nama Badan Akreditasi Nasional (BAN), yang mementingkan pengukuran delapan SNP. Pada ranah pendidikan sebenarnya juga membutuhkan adanya pengawasan yang dilakukan dari dalam (pengawasan internal) oleh sekolah, terhadap proses-proses penting pendidikan di sekolah/madrasah. Proses pengawasan internal dapat dilakukan melalui proses bisnis internal yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Tujuan proses bisnis internal dalam pendidikan pada hakikatnya sejalan dengan tujuan akreditasi yakni bertujuan untuk memperoleh gambaran keadaan dan kinerja sekolah/madrasah dan untuk menentukan tingkat kelayakan suatu sekolah/madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan, sebagai dasar yang dapat digunakan sebagai alat pembinaan dan pengembangan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

Proses bisnis internal pada SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi tertuang dalam lima Standar Nasional Pendidikan. Berikut pemaparan singkat terkait lima Standar Nasional Pendidikan tersebut:

a) Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan sebagai Proses Inovasi dalam pendidikan

Standar Isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Didalam standar ini memuat kompetensi yang bersifat generik mencakup 3 (tiga) ranah yakni sikap, pengetahuan dan keterampilan. Ranah sikap dipilah menjadi sikap spiritual dan sikap sosial. SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi memiliki program unggulan 4 Pilar: pertama disiplin dalam tampilan, kedua disiplin dalam peribadahtan, ketiga disiplin dalam pembelajaran, dan keempat disiplin dalam pergaulan.

Menjadikan program pembentukan akhlaq adalah sebagai program unggulan dengan jargon “isuk mikir peuting dzikir” merupakan esensi dasar dari para siswa yang berada di SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi. Hal ini dikarenakan seluruh lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Yayasan Sosial Dan Pendidikan Islam Darussyifa Al Fitrat Yaspida Sukabumi memadukan pendidikan formal dengan leterpaduan dengan kepesantrenan, sehingga sebagian besar para siswa siswi didik yang berada di Yaspida Sukabumi menjadi santri santriwati yang mondok ditempat yang sama. Dengan kata lain, siswa siswi tidak hanya menjadi pelajar dijenjang pendidikan yang diikutinya, namun juga menjadi santri santriwati di lingkungan pondok pesantren Darussyifa Al Fitroh dibawah naungan Yaspida Sukabumi.

Oleh karena itu, tentunya konsep pendidikan yang berada dibawah naungan lembaga formal dalam hal ini SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi tersebut disertai dengan konsep mengaji, mengabdikan dan berbakti. Kolaborasi yang tertuang dalam 4 pilar kedisiplinan dapat membentuk moral dan akhlak terhadap santri santriwati yang juga siswa siswi dilingkungan SMK pada akhirnya kelak dapat memiliki bekal atas pendidikan keterpaduan tersebut guna menghadapi tantangan global dan mampu bersaing di dunia industry dalam revolusi 5.0.

Salah satu proses dari proses bisnis internal adalah proses inovasi. Dalam pendidikan, proses inovasi tertuang dalam Standar Isi. Standar Isi yang meliputi materi dan kompetensi yang harus dikuasai siswa yang dijabarkan dalam kurikulum, silabus, prota, surat promes, RPP, kegiatan ekstrakurikuler dan kompetensi lain yang diharapkan memenuhi Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Standar Kompetensi Lulusan merupakan kriteria kompetensi lulusan yang meliputi sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Oleh karena itu, Standar Isi yang merupakan materi utama atau inti dari pelatihan yang selalu terkait dengan SKL ini dan selalu dimutakhir-

kan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan saat ini.

b) Standar Proses sebagai Proses Operasi dalam pendidikan

Proses pembelajaran di satuan pendidikan bersifat interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, dan memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif sertamemberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan keterampilan, minat, dan perkembangan fisik dan psikis. tentang siswa. Setiap satuan pendidikan melaksanakan RPP, melaksanakan proses pembelajaran dan mengevaluasi proses pembelajaran guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi perolehan kompetensi lulusan.

Oleh karena itu, dikembangkan suatu standar proses yang berkaitan dengan prinsip-prinsip diatas, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran dan juga pemantauan pembelajaran. Model pembelajaran yang relevan dan banyak digunakan menurut (M Aditya Firdaus 2022) adalah *Project Based Learning*.

c) Standar Pengelolaan sebagai Proses Purnajual dalam pendidikan

Keberhasilan pendidikan tidak terlepas dari keberhasilan kegiatan administrasinya. Manajemen terbentang dari perencanaan program/produk yang akan diproduksi hingga fase manajemen setelah penjualan. Demikian pula, tentunya proses pelatihan memerlukan kegiatan manajemen yang tepat dan cepat untuk mendukung keberhasilan proses bisnis internal pelatihan tersebut.

Tabel 2. Rekapitulasi Skor Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal

| No | Aspek | Skor | Kategori |
|----|--------------------|------|-------------|
| 1 | Inovasi | 5 | Sangat Baik |
| 2 | Proses Bisnis | 28 | Sangat Baik |
| 3 | Layanan Purna Jual | 14 | Sangat Baik |
| | Total nilai | 47 | Sangat Baik |

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi pada perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya. Dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan dalam jangka panjang, investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur.

Tabel 3. Rekapitulasi Skor Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

| No | Perspektif | Indikator Kerja Utama | Hasil Pengukuran | Skor | |
|----|------------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------|--|
| 1. | Keuangan | Ekonomis | Sangat Ekonomis | 5 | |
| | | Efisien | Efektif | 4 | |
| | | Efektivitas | Cukup Efisien | 3 | |
| 2. | Pelanggan | Tingkat kualitas layanan | Sangat puas | 5 | |
| | | Tingkat kepuasan pelanggan | Puas | 4 | |
| 3. | Proses Bisnis Internal | Inovasi | Sangat Baik | 5 | |
| | | Operasi | Sangat Baik | 28 | |
| | | Layanan Purna Jual | Sangat Baik | 14 | |
| 4. | Pembelajaran dan Pertumbuhan | Tingkat kepuasan Pegawai | Puas | 4 | |
| | | Tingkat Kemampuan Informasi | Puas | 4 | |
| | | Tingkat Iklim Organisasi | Baik | 4 | |
| | | Skor Keseluruhan Aspek BSC | | 80 | |

Berdasarkan pengukuran, analisa dan pembahasan terhadap hasil penelitian pengukuran kinerja SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, kinerja secara keseluruhan berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan juga pertumbuhan dapat dilihat pada tabel berikut:

pektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan juga pertumbuhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Nilai Kinerja SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

| No | Aspek | Prosentase | Skor | Kategori |
|-----------|------------------------------------|------------|------|----------|
| 1 | Tingkat Kepuasan Pegawai | 71,6% | 4 | Baik |
| 2 | Tingkat Kemampuan Sistem Informasi | 71,7% | 4 | Baik |
| 3 | Tingkat Iklim Organisasi | 77,2% | 4 | Baik |
| Rata-rata | | 73,5% | | Baik |
| Jumlah | | | 12 | |

Hasil dari Pengukuran perspektif keuangan SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi dengan menggunakan konsep *value for money* memperoleh skor 12 (80%) dan berada pada kategori baik. Juga hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi ini diperoleh skor 9 (90%) dan berada pada kategori sangat baik. Berikutnya hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal diperoleh skor 47(94%). Dan skor ini menunjukkan kinerja proses bisnis internal termasuk kategori baik. Selanjutnya hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan juga pertumbuhan diperoleh angka skor 12 (80%) dan berada pada kategori baik atau memuaskan. Dengan demikian, sehingga Kinerja SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi secara keseluruhan dari empat perspektif yang ada diperoleh total skor 80 (88,9%) dari skor maksimal 90. Skor tersebut berada pada skala 76-90 dengan kategori sangat baik.

B. Pembahasan

Balanced Scorecard adalah sebuah alat ukur yang mampu menjawab permasalahan pendidikan dalam hal mengukur kinerja, sehingga sekolah mampu membangun *brand* sekolah dengan baik. Dalam berbagai studi kasus, *Balanced Scorecard* telah membawa manfaat bagi perkembangan manajemen pendidikan, antara lain menjadi sarana untuk

mengkomunikasikan strategi organisasi, memberikan pemahaman bersama tentang tujuan pendidikan dll, memungkinkan staff lebih banyak dalam organisasi, mengintegrasikan perencanaan strategis, implementasi dan pemantauan keberhasilan inisiatif strategis, dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan memungkinkan kelemahan dalam organisasi (McDevitt et al. 2012)

Semakin berkembangnya dunia usaha dalam pendidikan, pengukuran keberhasilan tidak lagi cukup hanya dengan cara konvensional saja, namun juga harus ada gambaran riil dan masa depan yang memadai sebagai ukuran dari sebuah institusi. Ide utama dari *Balnced Scorecard* adalah pengukuran kinerja bisnis melalui empat perspektif. Penerapan *Balanced Scorecard* yang baik di dunia bisnis, dapat pula diterapkan diorganisasi non bisnis sebagai alat manajemen strategis. Robert S. Kaplan dan (Kaplan and Norton 2001) mempublikasikan pertama kali tentang *Balance ScoreCard* (BSC) yang kemudian berkembang pesat, dan Kaplan telah melembagakan BSC serta mempublikasikan hasil pengamatannya setiap tahun.

Metode BSC dapat diintegrasikan ke dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang lazim diterapkan pada banyak sekolah di Indonesia (Dally 2010). Dengan demikian, BSC sangat mungkin untuk diterapkan pada sekolah maupun Lembaga Pendidikan di Indonesia, dengan harapan mampu memperbaiki pengelolaan Pendidikan di Indonesia (Istiarsono 2022). Dijelaskan oleh Robert S. Kaplan dan (Amboro 2016) bahwa kunci dalam penerapan BSC tidak hanya pengendalian terhadap departemen, namun juga pengendalian masing-masing departemen perusahaan dengan menetapkan indikator kinerja utama dengan menghubungkannya dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Dalam hal ini, BSC memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi struktur atau kondisi kerangka kerja yang ada di perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Ini mudah dipahami berkat empat persepsi; yakni: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC mendorong dan memaksa manajemen untuk menggambarkan visi, misi sebagai tujuan strategik (*strategic objectives*) yang

nyata dan kongkrit. Misalnya dalam dunia pendidikan Perspektif Proses Internal; Peningkatan kapasitas dan sarana/ prasarana sekolah untuk menampung anak-anak dari keluarga kurang mampu yang didukung oleh Pemerintah (Mubarok et al. 2021).

Pengukuran kinerja keuangan pada organisasi publik, termasuk sekolah dilakukan dengan menggunakan *metode value of money*, yaitu mengukur tingkat ekonomis, eisiensi, dan efektivitas pengelolaan keuangan sekolah. Merujuk pada hasil penelitian dan urain konsep di atas dapat disimpulkan bahwa SMK Terpdu 1 Yaspida Sukabumi melakukan kinerja yang baik jika dilihat dari sudut keuangan, nilai uang (ekonomis, efektif, efisien) mendapatkan skor 80% dengan kategori baik, dari sudut pelanggan, menggunakan lima dimensi (tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy) mendapatkan skor 90% dengan kategori sangat baik, dilihat dari sudut pandang proses bisnis internal, hasil pengukuran dapat ditunjukkan dari aspek inovasi, aspek operasional, dan layanan alumni telah menunjukkan hasil skor 94% dengan kategori sangat baik, 4) berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi tiga indikator yaitu rentang kepuasan, kemampuan system informasi dengan iklim organisasi yang berbeda diperoleh skor 80% dengan kategori baik.

Balanced scorecard sebagai instrumen pengukuran kinerja yang mampu untuk menggabungkan perspektif keuangan dan non-keuangan secara bersamaan telah memberikan kesempatan bagi institusi pendidikan tinggi untuk lebih jauh menilai kinerjanya secara komprehensif (Lumbanbatu 2020). Untuk dapat mengukur kinerja institusi pendidikan tinggi dengan baik, *balanced scorecard* dimodifikasi untuk dapat mencakup fungsi utama institusi pendidikan tinggi yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat serta menyesuaikan dengan visi, misi dan tujuan dari masing-masing institusi pendidikan (Beard 2009; Griggs, Blackburn, and Smith 2012; Hladchenko 2015; Reda 2017).

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dari bab-bab terdahulu, penilaian kinerja dapat diukur dengan menggunakan

empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan:

1. Pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek keuangan SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi dengan menggunakan konsep *value for money* menunjukkan kinerja baik dengan hasil perolehan sangat ekonomis, efektif dan cukup efisien.
2. Pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek pelanggan di SMK 1 Terpadu Yaspida Sukabumi menunjukkan kinerja sangat baik. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa puas terhadap layanan yang diberikan SMK 1 Terpadu Yaspida Sukabumi.
3. Pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek proses bisnis internal di SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi menunjukkan kinerja sangat baik.
4. Pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi menunjukkan kinerja baik.

B. Saran

Saran untuk manajemen SMK Terpadu 1 Yaspida Sukabumi adalah (1) menerapkan strategi untuk meningkatkan performa keempat aspek, (2) upaya peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan, (3) mengupayakan jalinan Kerjasama baru dengan universitas dalam dan luar negeri.

DAFTAR RUJUKAN

- Agung, Agung, Muhammad Aditya Firdaus and Umar Rosadi. 2021. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI Di Sekolah". *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 7: 400-411.
- Amboro, Aleksandrea Tri. 2016. "Balanced Scorecard: Sebuah Tantangan Baru Dunia Pendidikan Di Indonesia". *Jurnal Penelitian* 20.
- Beard, Deborah F. 2009. "Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education". *Journal of Education for Business* 84: 275-282.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard : Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Firdaus, M Aditya. 2022. *Model Model Pembelajaran PAI*. 1st ed. Bandung: Rajawali Press.
- Firdaus, Muhammad Aditya, Moh Yusup Saepuloh Jamal and Bambang Samsul Arifin. 2023. "Improving Student Learning Outcomes Through Project-Based Learning in Islamic Religion Lessons". *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education* 4: 241-254. <<https://doi.org/10.31538/tijie.v4i2.400>>.
- Griggs, Vivienne, Michelle Blackburn and Joanna Smith. 2012. "The Educational Scorecard: The Start of Our Journey". *Electronic Journal of Business Research Methods* 10: 121-131.
- Hladchenko, Myroslava. 2015. "Balanced Scorecard—a Strategic Management System of the Higher Education Institution". *International Journal of Educational Management* 29: 167-176.
- Indriati, Rita. 2011. "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMPN 1 Manggar Belitung Timur". Tesis. Jakarta: Universitas Indoensia.
- Istiarsono, Zen. 2022. "Penerapan Balance Scorecard Dalam Bidang Pendidikan: Kajian Teoretik". *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 7: 1-9.
- Kaplan, Robert S. 2009. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard". *Handbooks of Management Accounting Research* 3: 1253-1269.
- Kaplan, Robert S and David P Norton. 2001. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I". *Accounting Horizons* 15: 87-104.
- Lumbanbatu, Johannes Sohirimon. 2020. "Implementasi BSC (Balanced Scorecard) Dalam Pendidikan". *Bunga Rampai EKONOMI DAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN*, 137.
- Manalu, Parluhutan. 2017. "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Smk Yadika 3 Jakarta". Jakarta: Universitas

Mercu Buana Jakarta.

McDevitt, Teresa M, Jeanne Ellis Ormrod, Glenn Cupit, Margaret Chandler and Valarie Aloa. 2012. *Child Development and Education*. Pearson Higher Education AU.

Mubarok, Ade Ahmad, Wiwi Uswatiyah, Iim Wasiman and Uyun Supyan. 2021. "Balanced Score Card (BSC) Dan Kembalian Pendidikan". *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal* 3: 378-387.

Novitasari, Budi Tiara. 2019. "Balanced Scorecard Dalam Institusi Pendidikan Lanjut". *Nominal Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen* 8: 152-165.

Permatasari, Selvy Herniati. 2023. "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD Di SMA Kr. IPH 2 SURABAYA". *Didaktis: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan* 23.

Pramono, Joko. 2014. "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di SMK Negeri 6 Surakarta". UNS (Sebelas Maret University).

Reda, Nigusse W. 2017. "Balanced Scorecard in Higher Education Institutions". *Quality Assurance in Education* 25: 489-499. <<https://doi.org/10.1108/QAE-09-2015-0038>>.