

## ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* di SMA Kr. IPH 2 SURABAYA

Selvy H. Permatasari<sup>1\*</sup>, Erny Roesminingsih<sup>2</sup>, Yatim Riyanto<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Negeri Surabaya

<sup>1\*</sup>selvy0836@gmail.com, <sup>2</sup>ernyroesminingsih@unesa.ac.id,

<sup>3</sup>jatimriyanto@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dan sekolah yang menjadi tempat penelitian adalah SMA Kr. IPH 2. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian dilakukan dengan mengukur kinerja SMA Kr. IPH 2 dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal. Hasil dari pengolahan 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. Saran untuk manajemen SMA Kr. IPH 2 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.

**Kata kunci:** *balanced scorecard*, pengukuran kinerja, sekolah menengah atas

### ABSTRACT

This study aims to measure school performance in SMA Kr. IPH 2 with *Balanced Scorecard* approach. This research is quantitative and descriptive. This study will measure the performance of SMA Kr. IPH 2 on four aspects, customer perspective, growth and learning perspective, financial perspective, and internal business process perspective. This study requires data to measure school performance. Questionnaires will be applied to obtain primary data to measure the performance of customer factors. And to measure the performance of the growth and learning perspective, the financial perspective, and the internal business process perspective, the researcher will use secondary data from schools. Overall, from the four perspectives, the performance of SMA Kr. IPH 2 is in a good category. The performance of the customer perspective gets a score of satisfied/good. Growth and learning achievement showed very good scores. Performance from a financial perspective is measured as efficient, effective, and economical. Performance from the perspective of internal business processes is good. Suggestions for SMA Kr. IPH 2 based on the results are (1) increasing efforts to excel in the four perspectives, (2) improving the quality of teacher and staff services to individual students, and (3) improving network with universities to answer customer needs. Mostly, IPH students continue to higher education levels

**Keywords:** *balanced scorecard*, performance measurement, high school

## PENDAHULUAN

Perubahan dari periode industri ke periode teknologi informasi mendorong upaya peningkatan layanan di bidang pendidikan. Lembaga atau organisasi dibidang pendidikan menerapkan strategi administrasi dan manajerial sebagai upaya mencapai visi dan misi lembaga tersebut. Mengelola kinerja, meningkatkan kecakapan manajemen yang tangguh, dapat dipercaya dan akuntabilitas terhadap *stakeholder* adalah upaya meningkatkan kualitas data. Proses perumusan dan penerapan strategi membutuhkan sistem data menyeluruh meliputi keuangan dan non-keuangan.

Berdasarkan penjabaran ini, pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah yang paling sesuai karena dapat memotret sisi keuangan dan non-keuangan.

SMA Kr. IPH 2 adalah sekolah swasta dengan ijin SPK. Jumlah siswa yang melanjutkan pendidikan di SMA Kr. IPH 2 terus 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 serta perspektif kepuasan pelanggan. Diharapkan dengan menggunakan metode ini dapat menilai kinerja sekolah secara utuh.

*Balanced Scorecard* adalah metode pengelolaan modern yang didalamnya memuat sejumlah kriteria performa yang terkait dan juga berupa suatu skema pengelolaan strategik menyeluruh dalam bentuk kartu nilai yang dipakai untuk mengevaluasi performa dengan memperhatikan keselarasan antara aspek finansial dan non-finansial, antara kurun waktu singkat dan kurun waktu Panjang, serta memperhatikan faktor internal dan eksternal institusi.

## METODOLOGI PENELITIAN

### 1. Jenis 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.

### Teknik Pengumpulan Data

Kuisisioner digunakan untuk mengumpulkan informasi primer terkait sudut pandang pelanggan dan sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk mendapatkan data primer tersebut, kuisisioner disebarkan kepada responden yaitu para siswa, guru dan karyawan. Untuk sampel di berikan kepada siswa SMA IPH yang mewakili setiap level sejumlah 30 orang.

#### Dokumentasi

dipergunakan untuk mendapat informasi sekunder yang berhubungan dengan perspektif finansial dan perspektif kegiatan bisnis internal berupa penerapan dokumen seperti profil Sekolah, hasil supervisi pembelajaran, Laporan Realisasi Keuangan dan data lainnya.

Wawancara dilakukan sebagai upaya mendapatkan lebih banyak informasi yang memperkuat analisis pengukuran performa. Wawancara tidak terstruktur dengan wakil kepala sekolah bagian kurikulum, exam officer, dan pihak lain yang berkaitan dengan penelitian.

Skala pengukuran dan instrumen pada penelitian ini melalui pendapat dan persepsi masing-masing siswa dan karyawan. Skala yang dipergunakan adalah skala likert kelas interval 4. Sehingga

kinerja SMA Kr. IPH 2 sebagai berikut.

#### 1. Skala Pengukuran kuesioner.

Pengukuran pada perspektif kepuasan pelanggan, dan pertumbuhan dan pengembang sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1.

#### Skala Pengukuran Kuesioner

No.	Pilihan Jawaban Responden	Singkatan	Skor
1	Sangat Tidak Memuaskan	STP	1
2	Tidak Memuaskan	TP	2
3	Memuaskan	P	3
4	Sangat Memuaskan	SP	4

Sumber: Pengolahan dari berbagai sumber

2. Skala Pengukuran kinerja keuangan dengan merujuk pada metode value for money, evaluasi performa didasarkan pada tiga aspek yaitu ekonomis, efisien dan efektif sebagaimana yang ditunjukkan pada table 2 dibawah ini:

Tabel 2

#### Skala Pengukuran Perspektif Keuangan

(Sumber: Sugiyono, 2010: 93, diolah kembali)

### 3. Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal.

Upaya meningkatkan performa akademik siswa dan network dengan universitas di dalam dan luar negeri adalah parameter yang coba ditelaah di dalam perspektif ini.

Hasil capaian akademis peserta didik (ujian Cambridge) menjadi informasi yang mendasar untuk perspektif ini. Selain itu melalui informasi data lulusan yang melanjutkan studi ke luar negeri juga menjadi informasi yang menggambarkan upaya sekolah dalam mengembangkan bisnis internalnya.

### 4. Penentuan populasi dan sampel

Pada penelitian ini digunakan untuk penentuan populasi serta sampel untuk perspektif kepuasan pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pengembangan.

- a. Jumlah peserta didik di SMA Kr. IPH kurang dari 150 siswa karenanya semua peserta didik ikut ambil bagian sebagai responden
- b. Data yang digunakan untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran adalah informasi seluruh guru dan staf SMA Kr.

Prosentase	Skala	Kategori
EKONOMI		
< 95%	4	Sangat Ekonomis
95% - 100%	3	Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak Ekonomis
> 105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIVITAS		
> 100%	4	Sangat Efektif
85% - 100%	3	Efektif
70% - 85%	2	Tidak Efektif
< 70%	1	Sangat Tidak Efektif
EFISIENSI		
<9%	4	Sangat efisien
90% - 100%	3	Efisien
100% - 120%	2	Tidak efisien
>120%	1	Sangat tidak efisien

IPH 2. Data HRD berupa data turn-over guru dan staf, serta program pengembangan menjadi salah satu Kriteria pegawai disini meliputi pegawai tetap dan tidak tetap yang bertugas di SMA Kr. IPH 2.

### 5. Validitas dan Reliabilitas

Validitas Instrumen penelitian pada tingkat kepercayaan tertentu ( $\alpha$ ) ditentukan, jika:  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , berarti valid dan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , berarti tidak valid.

Reliabilitas Instrumen penelitian pada tingkat kepercayaan tertentu ( $\alpha$ ) ditentukan, jika:  $\alpha > r_{tabel}$ , berarti reliabel dan jika  $\alpha < r_{tabel}$ , berarti tidak reliabel.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### a. Perspektif Keuangan

Untuk ekonomi, efisiensi dan efektifitas kinerja keuangan dengan menggunakan perhitungan rumus *Value for Money*. Adapun untuk menghitung nilai dari efisiensi, ekonomi, dan efektifitas adalah sebagai berikut:

### 1. Ekonomis

$$\begin{aligned} \text{Ekonomis} &= \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 1,566,551,269}{\text{Rp } 1,596,651,730} \times 100\% \\ \text{Ekonomis} &= 98,11\% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan dengan skala likert nilai ekonomis didapat nilai 98,11 % dan dapat dinilai bahwa SMA Kr. IPH 2 dikategorikan baik dan dinyatakan ekonomis.

### 2. Efektifitas

$$\begin{aligned} \text{Efektifitas} &= \frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Rencana Anggaran Pendapatan}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 1,743,947,862}{\text{Rp } 1,779,538,635} \times 100\% \\ \text{Efektifitas} &= 98\% \end{aligned}$$

Dari hasil nilai efektifitas didapat angka 98% sehingga dapat dikatakan bahwa keuangan SMA Kr. IPH 2 masuk kategori baik dan dinyatakan efektif.

### 3. Efisiensi

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi} &= \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Rencana Anggaran Belanja}} \times 100\% \\ \text{Efisiensi} &= \frac{\text{Rp } 1,719,191,269}{\text{Rp } 1,755,651,730} \times 100\% \\ \text{Efisiensi} &= 97,9\% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan efisiensi didapat angka 97,9% sehingga dapat dikatakan bahwa keuangan SMA Kr. IPH 2 masuk kategori baik dan dinyatakan efisien.

Dari perhitungan berdasar aspek ekonomis, efektif dan efisiensi penilaian kinerja SMA Kr. IPH 2 menggunakan perhitungan *Value for Money* dapat dilihat pada tabel 3 Nilai Kinerja prespektif Keuangan berikut ini:

Tabel 3

Nilai Kinerja Perspektif Keuangan

Aspek	Prosentase	Skor	Kategori
Ekonomis	98,11%	3	Ekonomis
Efektifitas	98%	3	Efektif
Efisiensi	97,9%	3	Efisien
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>3</b>	

Sumber: Sugiyono, 2010 Hasil diolah kembali

## B. Perspektif Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan pembahasan tiap variabel tingkat kepuasan pelanggan maka secara keseluruhan sebesar 3.12 dan masuk kategori puas/baik sebagaimana yang disajikan pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4  
Nilai Kinerja Perspektif Kepuasan  
Pelanggan

No	Indikator	Skor	Bobot	Kategori
1	Tangible	3,17	3	Puas
2	Responsiveness	3,14	3	Puas
3	Assurance	3,13	3	Puas
4	Reliability	3,12	3	Puas
5	Empathy	3,06	3	Puas
	Rata-rata	3,1		Puas

Sumber: Data Hasil Penelitian yang Telah diolah

Jika dilihat secara keseluruhan hasil jawaban responden nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator empathy, dengan demikian hal ini perlu menjadi perhatian khusus bagi manajemen SMA Kr. IPH 2 untuk dapat menciptakan suasana yang mendukung sikap peduli dan perlindungan guru/staff terhadap peserta didik sebagai upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

### C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis *internal* ini dilakukan dengan cara melihat data hasil ujian IGCSE siswa 3 tahun terakhir dan data alumni yang melanjutkan Pendidikan ke universitas dalam dan luar negeri. Berdasarkan data yang ada pada masing masing variabel diatas, progress capaian hasil ujian siswa

semakin baik setiap tahunnya. Peserta didik memiliki ketertarikan dengan program Pendidikan lanjut yang ditawarkan SMA Kr. IPH 2. Bahkan untuk beberapa universitas, peminatnya semakin meningkat setiap tahunnya seperti Universitas Petra, dan SIAS China

Tabel 5  
Nilai Kinerja Perspektif Bisnis *Internal*

No	Variabel	Nilai rata-rata	Kategori
1	Kelas persiapan ujian	3,67	Baik
2	Proses ujian	3,69	Baik
3	Program pendidikan lanjut	3,45	Baik
Rata-rata keseluruhan		<b>3,60</b>	

Sumber: Data Penelitian yang diolah kembali

Hasil dari Nilai Kinerja perspektif proses bisnis Internal pada aspek program pendidikan lanjut memperoleh nilai terendah dengan nilai 3,45%. Selanjutnya nilai kelas persiapan 3,67% dan nilai proses ujian adalah 3,69%.

### D. Perspektif Pertumbuhan Dan Perkembangan

Dari hasil penjelasan tiap variabel yang menjadi tolak ukur perspektif pertumbuhan dan perkembangan seperti terlihat pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6  
Nilai Kinerja Perspektif  
Pertumbuhan dan Perkembangan

No	Variabel	Nilai rata-rata	Kategori
1	Program pengembangan pegawai	3,64	Baik
2	Lingkungan kerja	3,61	Baik
3	Kreatifitas dan Inovasi	3,71	Baik
4	Sisi kerohanian	3,63	Baik
	Rata-rata keseluruhan	<b>3,65</b>	

Sumber: Data Penelitian yang diolah kembali

Dari hasil penilaian kinerja prespektif pertumbuhan dan perkembangan nilai kreatifitas dan inovasi sebagai nilai yang paling besar dengan nilai 3,71%. Dan nilai paling kecil adalah nilai lingkungan kerja dengan nilai 3,61%. Setelah dirata-rata ke empat variabel prespektif pertumbuhan dan perkembangan didapat nilai sebesar 3,65% yang mempunyai arti baik.

#### E. Penilaian Kinerja Akhir SMA Kr. IPH dengan Balanced Scorecard

Berdasarkan penilaian kinerja pada empat perspektif diatas, maka kinerja SMA Kr. IPH 2 secara keseluruhan berdasarkan masing

masing perspektif dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini

Tabel 7  
Penilaian Kinerja Akhir

No	Perspektif	Nilai Kinerja
1	Perspektif Keuangan	3,0
2	Perspektif Kepuasan Pelanggan	3,1
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	3,6
4	Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	3,7
	Rata-rata	3,3
	Kategori	Baik

Sumber: Data Penelitian yang diolah Kembali

Pada tabel 7 diatas pada persektif keuangan nilai kinerja yaitu 3%, menggambarkan kondisi keuangan SMA Kr. IPH 2 ekonomis, efektif dan efisien. Pada perspektif kepuasan pelanggan nilai untuk kinerja SMA Kr. IPH 2 yaitu sebesar 3.1%, yang artinya pelanggan merasa cukup puas. Dengan skala likert prespektif proses bisnis internal mempunyai nilai sebesar 3,6% yang dapat diartikan bahwa kinerja sekolah baik.

Sedangkan penilaian kinerja pada prespektif pertumbuhan dan perkembangan juga masuk kategori kinerja baik hal ini dibuktikan dengan nilai sebesar 3,7%. Perhitungan ini didapat dengan menggunakan pengukuran skala likert. Dan jadi dihitung rata-rata kinerja dari keempat persektif tersebut diperoleh nilai akhir yaitu

3.3% dengan kategori kinerja perusahaan cukup baik.

Dalam program kegiatan penilaian kinerja rencana strategis SMA Kr. IPH 2 merupakan sekolah yang dapat dinyatakan sebagai sekolah yang belum sepenuhnya baik dalam menjalankan program kerjanya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai kategori cukup baik.

### SIMPULAN

Pada penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa metode yang digunakan SMA Kr. IPH 2 untuk mengetahui kinerjanya selama ini hanya melihat kenaikan atau penurunan *profit* melalui jumlah siswa yang mendaftar setiap tahunnya. Setelah mengaplikasikan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced scorecard* skor kinerja SMA Kr. IPH 2 sebesar 3.3% yang dikategorikan baik.

### SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis menetapkan saran bahwa SMA Kr. IPH 2 masih dapat meningkatkan kondisi keuangannya dengan meningkatkan pemasukan melalui penambahan jumlah siswa. Selain itu, status sekolah sebagai Cambridge center juga dapat dijadikan tempat siswa non-IPH mendaftarkan ujian. Hal ini dapat

menjadi pos budget tambahan sekolah. Sekolah juga perlu meningkatkan layanan siswa terutama di area empati. Dapat dilakukan dengan meningkatkan keramahan, dan melayani dengan sepenuh hati. Pembiasaan 3S senyum, salam, sapa, serta kepedulian guru dan staf terhadap setiap individu siswa perlu ditingkatkan. Upaya sekolah membuat program pengembangan karyawan ternyata disambut baik dan menjadi hal yang membuat karyawan bersedia bekerja di SMA Kr. IPH 2. Penulis menyarankan kepada pihak manajemen, untuk mengaplikasikan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja sekolah. Sehingga semua aspek dapat diukur bukan hanya secara finansial.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, H. dan Lawrie, G. 2001. *Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. Laporan SME 2001, Aalborg University. Aalborg
- Dally. Dadang. 2001. *Characteristics of a Good Customer Satisfaction Survey*, McGraw-Hill, New Delhi: India
- Dally. Dadang. 2010. *Balanced Scorecard suatu pendekatan dalam Impelmentasi MBS*,



- Cet. Kedua. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Edward dan Sallis. 2004. *Manajemen Kualitas dalam Pendidikan (Total Quality Manajemen Education)*
- Hardy, Rampay. 2007. *Kebijakan Pembangunan Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas
- Hasibuan, Malayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Haryoto. 2008. *Kinerja Organisasi*. (Online) Tersedia: <http://lawu96.multiply.com/journal/item/8>
- Herma. 2011. *Analisis Kinerja School Based Management dengan pendekatan Balanced Scorecard di SMA 1 Bengkulu Selatan*. Tesis. Pasca Sarjana FISIP UI.
- Indriati, Rita. 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2001. *The strategy organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School.
- Karathanos, D. dan Karathanos, P. 2005. *Applying the Balanced Scorecard to Education*. *Journal of Education for Business*, Vol.80 No. 4, pp. 222-230.
- Katuk, Deitje Adlfien. 2014. *Evaluation on School-Based Management Implementation in Elementary School at Tomohon City, North Sulawesi*. *Journal of Education and Practice*, Vol 5, No. 7: 102-109
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Pramono, Joko. 2014. *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced scorecard di SMK Negeri 6 Surakarta*. Tesis. Pascasarjana. FE UNS.
- Pushpanadham, Karanan. 2006. *Educational Leadership for School-Based Management*. *ABAC Journal* Vol. 26 No. 1 (January-April, 2006, pp.41-48)

- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Susanti, Erni. 2017. *Analisa Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMAN 3 Yogyakarta*. Artikel.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo, Joko. 2007. *Kinerja Layanan Universitas Indonesia Diukur dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Journal UNISIA Vol. XXX No.64 Juni 2007*
- Tari, Sapwinda Eka. 2010. *Analisis Kinerja SMA 8 Pekanbaru dengan Pendekatan balanced Scorecard*. Artikel.
- Undang-undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Yatim Riyanto, "Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif Dan Kuantitatif" (Surabaya: UNESA Uneversity press, 2007)
- Yuksel, Harun dan Coskun, Ali. 2013. *Strategy focused schools: An Implementation of Balanced Scorecard in Provision of Educational Services. Journal Procedia-Social and Behavioral Science 106 (2013) p.2450-2459.*
- Wakhit Ahmad Fahrudin, 2020. *Analisis pengukuran kinerja menggunakan balance scorecard untuk menentukan key performance indicator di PT Mulia Artha Anugerah. JITMI Vol.3 No.1.*