

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SMK NEGERI 6 SURAKARTA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Joko Pramono

Mahasiswa Magister Akuntansi FE UNS, Staf Pengajar SMKN 6 Surakarta

Email: joko_pramono1977@yahoo.com

ABSTRACT

The study aims to measure the performance of SMKN 6 Surakarta by Balanced Scorecard approach. It is a quantitative study with descriptive design. The study was conducted by measuring the level performance of SMKN 6 Surakarta on four aspects (perspectives) performance in the Balanced Scorecard, namely: financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective. The primary data which is questionnaire was used to measure both the performance of customer perspective and learning and growth perspective, while the secondary data was used to measure both the financial perspective performance and internal business process perspective. The study used students and teachers and also staffs of SMKN 6 Surakarta as respondents.

The final result of the study shows that the performance of SMKN 6 Surakarta is on the very good level in general. The performance of financial perspective shows good performance which qualifies the requirement of economical, effective, and efficient, while the performance of customer perspective gains good category. In addition, the performance of internal business processes shows very good level and also the performance of learning and growth perspective shows good category. The results recommend SMKN 6 Surakarta to (1) make effort to improve the school performance which has been at the good level into very good category, (2) the staffs and the librarian should improve the service quality to students, (3) the teachers should concern much more toward the problem of student's learning, (4) the school leader should be more accommodative and creative in dealing with any school problems, so that the performance of SMKN 6 Surakarta will improve.

Keywords: *performance measurement, Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, process of internal business perspective, learning and growth perspective.*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu pilar kesejahteraan bangsa. Pendidikan merupakan cara mengubah potensi sumber daya manusia menjadi *human capital*. Penelitian yang dilakukan oleh Mankiw, Romer, dan Weil (1992) sebagaimana dikutip oleh Iman Sugema (2014) menyajikan fakta bahwa setiap investasi dalam *human capital* sebesar 10 persen dari produk domestik bruto (PDB) akan menciptakan tambahan pertumbuhan ekonomi sebesar 2,37 persen. Angka ini menunjukkan bahwa dampak pendidikan terhadap pertumbuhan ekonomi sedikit lebih

tinggi dibanding dampak dari investasi fisik. Sebagai perbandingan, investasi fisik sebesar 10 persen dari PDB hanya menciptakan pertumbuhan ekonomi tak lebih dari dua persen (Republika, Senin 5 Mei 2014).

Secara umum kondisi pendidikan di Indonesia masih memprihatinkan bila dibandingkan dengan negara lain. Menurut *Education For All Global Monitoring Report 2012* yang dikeluarkan oleh UNESCO setiap tahunnya, pendidikan Indonesia berada di peringkat ke-64 untuk pendidikan di seluruh dunia dari 120 negara. Data *Education Development Index (EDI)* Indonesia, pada 2011 Indonesia berada di peringkat ke -69 dari

127 negara (<http://kampus.okezone.com>). Data lain rendahnya daya saing pendidikan di Indonesia dibandingkan dengan negara lain disajikan oleh *The Global Competitiveness*. Pada tahun 2011, dari laporan *The Global Competitiveness*, Indonesia menempati peringkat ke 46 dari 139 negara dan turun dari peringkat 44 pada tahun 2010. Sementara negara jiran di ASEAN, misalnya Malaysia meningkat dari peringkat 26 pada tahun 2010 menjadi peringkat 21 pada tahun 2011, Singapura meningkat dari peringkat 3 ke peringkat 2, dan Philipina dari peringkat 85 menjadi peringkat 75. Rendahnya daya saing pendidikan Indonesia ini menunjukkan rendahnya kinerja institusi pendidikan, termasuk didalamnya 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 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.

Terkait dengan pelaksanaan Manajemen 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.

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 holistik tentang kinerja sekolah. Padahal setiap organisasi, menurut Pyzdek dalam Rita (2011) termasuk sekolah, perlu mengevaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang lebih komprehensif.

Penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengatasi kelemahan berbagai penilai kinerja yang selama ini telah dilakukan

atas institusi pendidikan. Hal ini selaras dengan Visi Kemendiknas tahun 2014 yaitu “*Terwujudnya Penyelenggaraan Layanan Prima Pendidikan Nasional*”. Layanan prima merupakan suatu layanan yang diharapkan oleh pengguna jasa pendidikan dengan tingkat kepuasan yang optimal, seperti kecepatan, akurat, transparansi, dan hasil layanan.

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.

SMK Negeri 6 Surakarta sebagai salah satu lembaga pendidikan memiliki kontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan nasional. Sebagai lembaga pendidikan, SMKN 6 Surakarta 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 SMKN 6 memperoleh gambaran menyeluruh tentang kinerjanya, termasuk kemampuan sekolah dalam memenuhi kepuasan pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*).

2. Perumusan 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:

- Bagaimana kinerja SMK Negeri 6 Surakarta jika diukur dari aspek keuangan?
- Bagaimana kinerja SMK Negeri 6 Surakarta jika diukur dari aspek pelanggan?
- Bagaimana kinerja SMK Negeri 6 Surakarta jika diukur dari aspek bisnis internal?
- Bagaimana kinerja SMK Negeri 6 Surakarta jika diukur dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan?

3. Tujuan

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

- Mendeskripsikan kinerja SMK Negeri 6 Surakarta apabila dilihat dari aspek keuangan.
- Mendeskripsikan kinerja SMK Negeri 6 Surakarta apabila dilihat dari aspek pelanggan.
- Mendeskripsikan kinerja SMK Negeri 6 Surakarta apabila dilihat dari aspek bisnis internal.
- Mendeskripsikan kinerja SMK Negeri 6 Surakarta apabila dilihat dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Berbasis Sekolah

Pendidikan merupakan faktor kunci dalam pembangunan nasional di segala bidang, baik sosial, politik, ekonomi, budaya maupun moral (Pushpanadham, 2006). Peningkatan kualitas pendidikan akan memberikan *multiflier effect* terhadap komponen pembangunan bangsa yang lain. Pendidikan yang berkualitas akan

mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia yang menjadi subyek sekaligus obyek dari pembangunan itu sendiri. Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, pemerintah melaksanakan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan Manajemen berbasis Sekolah yang dilaksanakan di Indonesia.

Wohlstetter dan Mohrman sebagaimana dikutip Hasballah (2006: 67) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal yang dimaksud adalah kepala sekolah, guru, pengawas, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa sendiri. Mallen, Ogawa dan Krans dalam Halim (2010) juga menjelaskan bahwa MBS merupakan konsep penyelenggaraan sekolah yang bersifat desentralisasi dengan mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan. Implementasi MBS ini paling tidak didasarkan pada dua argumen yakni 1) MBS diharapkan mampu meningkatkan kepastian manajemen sekolah dan *governance* dan 2) MBS dapat memunculkan kondisi yang memungkinkan perbaikan pengajaran dan pembelajaran.

Dally (2010: 19) menjelaskan tujuan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah :

- a. meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- b. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengemabilan keputusan bersama;

- c. meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah;
- d. meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan;
- e. memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang berhasil guna dan berdaya guna.

Model MBS yang diterapkan di Indonesia diberi nama Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Sedangkan pengambilan keputusan partisipatif adalah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis dimana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Wohlstetter dalam Watson sebagaimana dikutip oleh Nurkholis (2003:81-82) memberikan panduan yang komprehensif sebagai elemen kunci reformasi MBS yang terdiri atas:

- a. menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diharapkan;
- b. menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan;

- c. adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah;
- d. tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik serta dukungan kemimpinan dari atas;
- e. pembangunan kelembagaan sekolah melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, guru, dan anggota dewan sekolah;
- f. adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan

Danim (2008: 121) memaparkan ukuran keberhasilan dari implementasi MBS dapat dinilai dari delapan kriteria, yaitu:

- a. Jumlah siswa yang mendapat pelayanan pendidikan semakin meningkat.
- b. Kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik. Layanan yang berkualitas menyebabkan prestasi siswa juga meningkat dan secara bersama kualitas pendidikan juga meningkat.
- c. Tingkat tinggal kelas menurun dan produktifitas sekolah meningkat. Jumlah calon siswa yang mendaftar meningkat dan tingkat tinggal kelas menurun karena siswa bersemangat untuk datang ke sekolah.
- d. Karena program sekolah direncanakan bersama-sama dengan masyarakat maka relevansi penyelenggaraan, biak kurikulum ataupun sarana prasarana disesuaikan dengan situasi dan tujuan.
- e. Terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara merata, tetapi berdasarkan kemampuan ekonomi masing-masing keluarga.
- f. Semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dalam pengambilan keputusan baik keputusan instruksional maupun organisasi.

- g. Semakin baiknya iklim dan budaya kerja di sekolah yang akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan selanjutnya.

2. Pengukuran Kinerja Sekolah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Rivai (2004: 14) 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 terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. 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, 2007: 171) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Stout (dalam Tangkilisan, 2007: 174) 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.

Pengukuran kinerja sekolah yang merupakan bagian dari organisasi sektor publik merupakan hal yang sangat penting. Bastian (2007: 275) 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 disepakati.
- 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.
- 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.

Secara lebih spesifik, Muhroji (2012) 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.

Menurut Haryoto (2008) dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. 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 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.

Sekolah, sebagai organisasi diharapkan selalu melakukan pengukuran kinerja secara berkala. Pengukuran kinerja yang menyeluruh dapat dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard (BSC)*. Pada awalnya BSC dimunculkan sebagai terobosan pengukuran kinerja pada sektor privat. BSC menurut Kaplan dan Norton (2000: 71) adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi

perusahaan. *BSC* terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* (Berimbang) dan *Scorecard* (kartu skore). *BSC* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen yaitu sistem pengukuran, sistem manajemen strategik, dan alat komunikasi (Niven, 2003: 15). *BSC* menekankan pengukuran keuangan dan *non* keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal berjalan seimbang (Mulyadi, 2007: 3). *BSC* juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi determinan sukses saat ini dan masa mendatang. *BSC* dapat digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Ittner dan Larcker (2003), Evans dan Jack (2003) dan yang serupa oleh Davis dan Albright (2004) menemukan bahwa penggunaan *BSC* yang baik dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Namun dalam perkembangannya *BSC* dapat diterapkan pada organisasi publik dan organisasi *non profit* lainnya. Andersen dan Lawrie (2002) dan Szaryez (2004) telah menganalisis bagaimana *BSC* dapat diadopsi secara lebih efektif pada sektor publik. Yuksel dan Caskun (2013) menyatakan bahwa *BSC* tidak hanya baik dalam monitoring dan evaluasi kinerja institusi pendidikan tetapi juga sangat baik juga untuk mencapai peningkatan kinerja terbaik. Mac Stravic (1999) dalam Yuksel dan Caskun (2013) Implementasi *BSC* di institusi pendidikan dapat memberikan internal *stakeholders* seperti staf guru dan pekerja kebanggaan dengan apa yang dikerjakan.

Penerapan *BSC* dalam organisasi publik memerlukan modifikasi, namun modifikasi

tersebut tidak berarti harus berbeda dengan *BSC* yang diimplementasikan pada sektor bisnis (Mahmudi, 2010: 142, Imelda, 2004). Hal ini didasarkan pada perbedaan tujuan antara organisasi publik dan organisasi bisnis. Organisasi publik, termasuk sekolah, merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan. Sementara itu, organisasi bisnis merupakan organisasi yang secara nyata berorientasi pada keuntungan. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari keuntungan, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dally (2010: 79) memaparkan bahwa penerapan *BSC* pada organisasi publik memerlukan beberapa penyesuaian atau modifikasi dengan beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Fokus utama sektor publik (termasuk sekolah) adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama organisasi publik adalah bukanlah maksimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi publik (sekolah) tersebut.
- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan *stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepemimpinan organisasi publik/sekolah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi

stakeholders, pemerliharaan sumber daya, tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.

Dalam konteks institusi pendidikan atau sekolah, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan pendidikan. Kamisa (1997) dalam Nurkholis (2003: 110) menjelaskan secara rinci pelanggan pendidikan terdiri dari dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pendidikan berkualitas jika:

- a. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang secara baik dalam aspek fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial yang memadai sesuai dengan kinerja masing-masing. Sedangkan secara psikis, pelanggan internal memiliki kesempatan yang luas untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi, bakat dan kreatifitasnya.
- b. Pelanggan Eksternal:
 - 1) Eksternal Primer (Para Siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya ketrampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecah masalah, dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga negara yang bertanggung jawab. (Phillip Hallinger, 1998 dalam Nurkholis (2003: 71).
 - 2) Eksternal Sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/dunia usaha dan industri); para lulusan sekolah dapat memenuhi harapan orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/dunia usaha dan industri

dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.

- 3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Untuk mengukur kepuasan pelanggan dapat diukur dengan dua cara, yaitu seberapa jauh para siswa merasa puas atas layanan sekolah sehingga mendistribusikan perasaan puasnya kepada pihak lain sehingga peminatnya makin bertambah dan dengan mengukur *value* dari layanan sekolah.

Kinerja keuangan pada 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 publik (Mahmudi, 2010: 83). Hal ini selaras dengan Undang – undang No. 20 tahun 2003 pasal 48 bahwa pengelolaan dana pendidikan berda-sarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik, disamping itu prinsip efektivitas harus ditekankan.

Perspektif bisnis internal sekolah adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal sekolah secara berkelanjutan. Dalam perspektif bisnis internal yang menjadi fokus sekolah adalah sekolah harus unggul dalam bidang apa? Bagaimana sekolah membangun keunggulan tersebut? (Mahmudi, 2010: 144). Sesuai dengan konsep BSC terdapat tiga hal yang harus dijalankan sekolah yaitu *inovation process*, *operation process*, dan *postsale*

process. Inovasi dalam konteks sekolah merupakan upaya bagaimana menyajikan kurikulum yang unggul dan selaras dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Aspek proses operasi adalah suatu proses dimana sekolah menyampaikan produknya kepada siswa dalam proses pembelajaran yang baik. Indikatornya adalah a) adanya efektivitas penggunaan waktu; b) proses pembelajaran yang berkualitas dengan melakukan inovasi dengan menggunakan multisumber, multimetode dan multimedia, c) meningkatkan kualifikasi pendidikan guru (setara S1), d) meningkatkan sarana/prasarana sekolah (perpustakaan, laboratorium, komputer) dan e) meningkatkan nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) setiap tahunnya. Hal-hal tersebut diatur dalam Standar Nasional Pendidikan yang terkait dengan proses bisnis sekolah adalah Standar Proses, Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan, Standar, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan. Aspek *postsale process* (layanan purna jual) merupakan kesempatan rekrutmen, fasilitas bagi alumni dan pembuatan jaringan alumni. SMK N 6 Surakarta memiliki Bursa Kerja Khusus yang menjadi media bagi sekolah untuk menyalurkan lulusan ke dunia usaha/industri. Peranan Bimbingan Konseling terkait informasi pendidikan tinggi bagi siswa yang memilih untuk melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (1993: 134) menekankan pada “*Can we continue to improve and create value?*”. Perspektif ini menekankan pada upaya menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Pada organisasi sekolah, seperti SMK Negeri 6 Surakarta, keberadaan sumber daya manusia

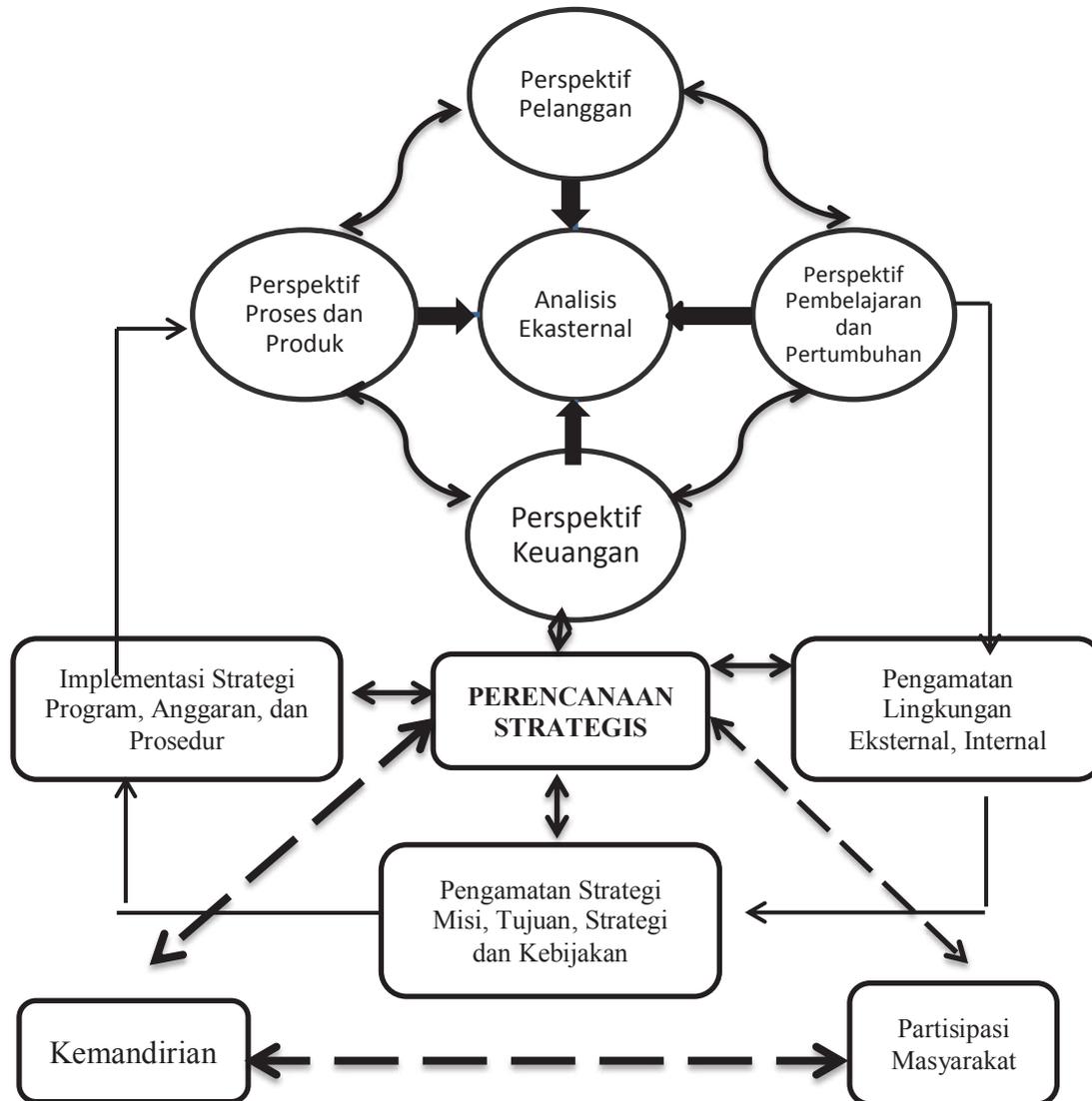
merupakan komponen utama, karena prinsip penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan guru dan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan tingkat motivasi/pemberdayaan. Kepuasan guru dan karyawan sangat penting, hal ini karena jika guru dan karyawan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap manajemen sekolah akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja sekolah. Untuk mengetahui tingkat kepuasan guru dan karyawan sebaiknya sekolah melakukan survey pengukuran kepuasan guru dan karyawan secara berkala.

Faktor lain dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah implementasi teknologi dalam organisasi. Pemanfaatan teknologi baik dalam manajemen maupun pembelajaran akan menjadikan sekolah dapat melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien. Tidak disangsikan lagi kemajuan teknologi memberikan kemudahan bagi manusia maupun organisasi mencapai target-target yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien. Implementasi teknologi dapat diukur dari rasio jumlah komputer yang ada dengan jumlah siswa

Pendekatan BSC merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, yang mampu memanfaatkan informasi multidimensional dalam empat perspektifnya dalam rangka proses perumusan dan implementasi strategi. Bahkan dalam kenyataannya, menurut Dally (2010: 90), BSC tidak saja digunakan sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja, namun saja digunakan sebagai sistem manajemen strategis yang melakukan pendekatan proses-proses manajemen secara integratif, sehingga mengedepankan secara simultan seluruh proses-proses manajemen yang menyangkut *planning*, *implementing*, dan *controlling*. Hal tersebut juga relevan

apabila diaplikasikan dalam tahapan evaluasi dan pengendalian kinerja, sebagai bagian dari siklus manajemen strategis dalam rangka pemberdayaan implementasi MBS.

Model pemberdayaan implementasi MBS dengan pendekatan manajemen strategis dan BSC digambarkan di bawah ini:



Gambar 1. Model Pemberdayaan Implementasi MBS dengan Pendekatan Manajemen Strategis dan *Balanced Scorecard* (Dally, 2010: 91)

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Lokasi penelitian pada SMK Negeri 6 Surakarta yang terletak di Jalan LU Adisucipto No 38 Surakarta Jawa Tengah.

2. Jenis Data dan Variabel

Sumber data yang digunakan, yaitu:

- Data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner kepuasan kepada pelanggan (siswa) dan pegawai (guru dan karyawan),
- Data sekunder seperti RKAS, hasil EDS, data-data kepegawaian, dan data lain yang diperlukan untuk penelitian.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dengan observasi, kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Untuk kuesioner sebelum digunakan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas atas kuesioner tersebut.

4. Populasi dan sampel penelitian

Jumlah responden untuk siswa berjumlah 1391 siswa, sedangkan untuk guru dan karyawan berjumlah 120 orang. Pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kealahan 10 persen sehingga menghasilkan sampel untuk siswa sebanyak 120 orang dan sampel untuk guru/karyawan sebanyak 55 orang. Teknik sampling *simple random sampling* digunakan untuk pengambilan sampel pelanggan, yaitu para siswa, sedangkan teknik *disproportionate stratified random sampling* digunakan untuk pengambilan sampel guru dan tenaga kependidikan.

5. Teknik Analisis

a. Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan menggunakan *scoring* dan kategorisasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif.

1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan SMKN 6 Surakarta diukur dengan menggunakan *metode value for money* atau 3E (Mahsun, 2009, Mardiasmo, 2009:4), yaitu rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

Rasio Ekonomis diperoleh dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional dengan rumus:

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

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

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

Rasio Efisiensi diukur dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan usaha sekolah. Rumus:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Realisasi Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Kinerja SMKN 6 Surakarta pada perspektif pelanggan diukur dengan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner yang disebarkan menggunakan skala likert 5 poin, yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas, dan Sangat Puas.

Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan rumus:

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

3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran 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 atas Standar Isi. 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 tahun 2012/2013 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.

Layanan purna jual merupakan kemampuan sekolah menjalin hubungan dengan pihak alumni, pihak dunia usaha dan industri. Indikator yang digunakan adalah website sekolah, organisasi alumni, dan penelusuran alumni.

4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan pegawai dan kemampuan sistem informasi.

b. Skala dan Instrumen Pengukuran

1. Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Tabel 1

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
EFEKTIF		
>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

(Sumber: Sugiyono, 2010: 93, diolah kembali, dan Kepmendagri No. 680.900-327 tahun 1996 terkait kriteria efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan)

2. Skala Pengukuran Kinerja Pelanggan

Tabel 2

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, 2010, diolah kembali)

3. Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Tabel 3

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, 2010, diolah kembali)

4. Skala Pengukuran Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4

Skala Pengukuran 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)

Tabel 5
Format Bobot Keseluruhan *Balanced Scorecard*

No	Perspektif	Dimensi	Aspek Yang di Ukur	Skor (1-5)
I	Keuangan	Penyediaan Anggaran Secara Rutin	a. Ekonomis	5
			b. Efisien	5
			c. Efektifitas	5
Skore Keseluruhan I				15
II	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	1. Tingkat Kualitas Layanan	5
			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	8. Website sekolah	5
			9. Organisasi Alumni	5
				10. Data Telusur Alumni
Skore Keseluruhan III				50
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Pegawai Kemampuan Sistem Informasi	1. Tingkat Kepuasan Kerja	5
			2. Tingkat Kemampuan	5
Skore Keseluruhan IV				10
Total Skore				85

(Sumber : Dally, 2010: 104)

5. Skala Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* secara keseluruhan

Sebelum dilakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan dilakukan pembobotan untuk tiap komponen *balanced scorecard* sebagai berikut:

Skor kinerja akhir SMK Negeri 6 Surakarta dengan pendekatan *balanced scorecard* dinilai dengan skala likert seperti tabel berikut:

Tabel
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)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan pada organisasi publik, termasuk sekolah dilakukan dengan menggunakan metode *value of money*, yaitu mengukur tingkat ekonomis, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan keuangan sekolah.

Dari hasil perhitungan pengukuran kinerja keuangan diketahui hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 6
Kinerja Perspektif Keuangan

Ukuran	Prosentase	Scoring	Kategori
Ekonomis	99,96%	3	Cukup Ekonomis
Efisiensi	99,18%	3	Cukup Efisien
Efektivitas	100,12%	5	Sangat Efektif

Sumber: Data sekunder yang diolah

2. Perspektif Pelanggan/Siswa

Misi utama SMKN 6 Surakarta adalah menyelenggarakan layanan pendidikan yang berkualitas dan memberikan kepuasan kepada pelanggan utamanya, yaitu para siswa. Oleh karena itu perspektif pelanggan dianalisis dari kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini peneliti mengukur kepuasan pelanggan/siswa atas layanan SMKN 6 Surakarta, dengan asumsi bahwa kepuasan pelanggan secara otomatis menggambarkan kualitas layanan. Kepuasan pelanggan menggunakan teori Zeithaml yang memberikan lima aspek kepuasan yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*.

Tabel 7
Kinerja Perspektif Pelanggan

Dimensi	Tingkat Kepuasan (%)	Scoring	Kategori
Tangibility	76,93%	4	Puas
Responsibility	74,29%	4	Puas
Responsiveness	71,18%	4	Puas
Assurance	77,91%	4	Puas
Emphaty	71,69%	4	Puas
Total	74,40%	4	Puas

Dengan demikian, karena kepuasan pelanggan diperoleh skor 4 maka secara otomatis kualitas layanan SMKN 6 Surakarta juga memperoleh skor 4 (Puas).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, SMK Negeri 6 Surakarta dilihat dari proses pelayanan kepada para siswa. Dalam hal ini pengukuran kinerja proses bisnis internal dibagi tiga aspek, yaitu inovasi, proses internal, dan layanan purna jual. Aspek inovasi merujuk pada kualitas kurikulum yang digunakan dan ketercapaian standar isi. Aspek Proses Internal, merujuk pada capaian SNP pada komponen Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Sementara itu aspek layanan purna jual meliputi kualitas *website* sekolah, organisasi alumni dan penelusuran alumni.

Hasil perhitungan pengukuran kinerja proses bisnis internal tampak sebagai berikut:

Tabel 8
Nilai kinerja Proses Bisnis Internal

Aspek Pengukuran Proses Bisnis Internal	Komponen	Prosentase Capaian (EDS)	Skor	Kategori
Inovasi	1. Standar Isi	90%	5	Sangat baik
Proses Internal	2. Standar Proses	92,50%	5	Sangat Baik
	3. Standar Kompetensi Lulusan	91,67%	5	Sangat Baik
	4. Pendidik dan Tenaga kependidikan	95,80%	5	Sangat Baik
	5. Sarana-prasarana	95,00%	5	Sangat Baik
	6. Pengelolaan	96,15%	5	Sangat Baik
	7. Penilaian	93,75%	5	Sangat Baik
Layanan Purna Jual	8. Organisasi Alumni		4	Baik
	9. Website Sekolah		4	Baik
	10. Data telusur Alumni	74,65%	4	Baik
	Jumlah		47	Sangat Baik

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2014)

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan 4 (empat) parameter, yaitu tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, tingkat pendapatan, dan kemampuan sistem informasi sekolah. Pada penelitian ini penulis hanya akan mengukur tingkat

kepuasan kerja pegawai dan sistem informasi yang dimiliki sekolah. Untuk perputaran pegawai dan pendapatan tidak diukur karena guru/pegawai SMK Negeri 6 Surakarta sebanyak 75% adalah PNS sehingga memiliki pendapatan standar serta tingkat perputaran pegawai yang relatif stabil.

Hasil perhitungan pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tampak pada tabel berikut:

Tabel 9 Nilai Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan SMK N 6 Surakarta

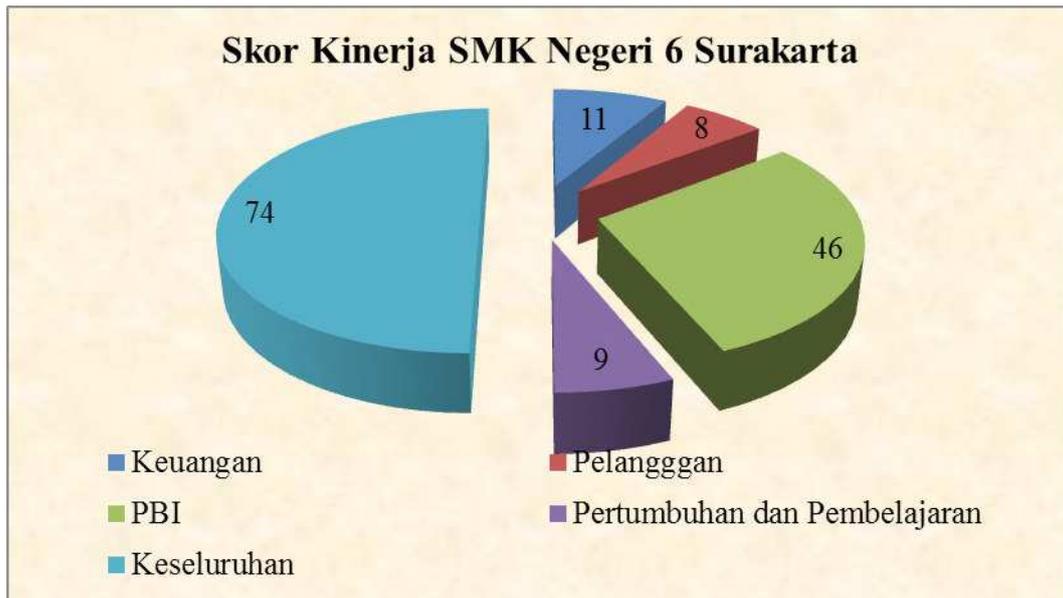
Aspek	Jumlah	Total Skor	Nilai	Skor Kinerja	Kategori
Tingkat Kepuasan Kerja	4.033	5.500	73,33%	4	Puas
Sistem Informasi Sekolah	802	1.100	72,91%	4	Puas
Jumlah				8	Puas

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2014)

5. Kinerja SMKN 6 Surakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan

Tabel 10
Nilai Kinerja SMKN 6 Secara Keseluruhan

Aspek Yang diukur		Kategori Pengukuran	Skor (1-5)
II	Perspektif Keuangan		
	1. Ekonomis	Cukup Ekonomis	3
	2. Efektif	Sangat Efektif	5
	3. Efisien	Cukup Efisien	3
	Skor Keseluruhan Aspek I		11
III	Perspektif Pelanggan		
	1. Tingkat Kualitas Layanan	Puas	4
	2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	Puas	4
	Skor Keseluruhan Aspek II		8
	Perspektif Bisnis Internal		
	A. Inovasi		
	1. Inovasi Kurikulum (Standar Isi)	Baik	4
	B. Proses		
	1. Standar Proses	Sangat Baik	5
	2. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Sangat Baik	5
	3. Standar Sarana dan Prasarana	Sangat Baik	5
	4. Standar Kompetensi Lulusan	Sangat Baik	5
	5. Standar Penilaian Pendidikan	Sangat Baik	5
	6. Standar Pengelolaan	Sangat Baik	5
	C. Layanan Purna Jual		
	1. Web Site Sekolah	Baik	4
	2. Organisasi Alumni	Baik	4
	3. Data Telusur Alumni	Sangat baik	4
	Skor Keseluruhan Aspek III		46
IIV	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
	A. Kepuasan Kerja	Puas	4
	B. Kemampuan Sistem Informasi	Sangat Puas	5
	Skor Keseluruhan Aspek IV		9
Skor Keseluruhan aspek BSC			74



Gambar 2. Grafik Skor Kinerja SMK Negeri 6 Surakarta dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Dari tabel dan grafik di atas dapat diketahui bahwa :

- Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan SMK Negeri 6 Surakarta dengan menggunakan konsep *value for money* memperoleh skor sebesar 11 (73,33%) dan berada pada kategori baik. Dari aspek efektif, kinerja keuangan sangat efektif, dan aspek efisien diperoleh kinerja cukup efisien. Sementara dari aspek ekonomis, kinerja keuangan SMK Negeri 6 Surakarta termasuk kategori cukup ekonomis.
- Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan SMK Negeri 6 Surakarta diperoleh skor 8 (80%) dan berada pada kategori baik.
- Hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal diperoleh skor 46 (92%) dari 50 skor maksimal. Skor ini menunjukkan kinerja proses bisnis internal yang termasuk kategori sangat baik.
- Hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh skor 9 (90%) dan berada pada kategori sangat baik atau sangat memuaskan.

Kinerja secara keseluruhan dari empat perspektif diperoleh total skor 74 atau 87,05 persen dari skor maksimal 85. Skor tersebut berada pada skala 73-85 dengan kategori sangat baik. Dengan demikian kinerja SMK negeri 6 Surakarta secara keseluruhan termasuk dalam kategori sangat baik.

SIMPULAN & SARAN

1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa:

- Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek keuangan di SMK N 6 Surakarta pada tahun pelajaran 2012/2013 menunjukkan kinerja baik. Kinerja perspektif keuangan menunjukkan cukup ekonomis, cukup efisien, dan sangat efektif.
- Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek pelanggan di SMK N 6 Surakarta menunjukkan kinerja baik. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan SMK N 6 Surakarta.

- c. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek proses bisnis internal di SMK N 6 Surakarta menunjukkan kinerja sangat baik.
- d. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di SMK N 6 Surakarta menunjukkan kinerja baik.

2. Keterbatasan

Alhamdulillah, penelitian ini telah mengungkap kinerja SMK N 6 Surakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, namun penelitian ini masih memiliki keterbatasan, yaitu:

- a. Pada perspektif pelanggan baru memfokuskan kepada pelanggan primer, yaitu para siswa, namun pelanggan sekunder seperti orang tua, institusi pasangan dalam praktik kerja industri dan dunia usaha dan dunia industri sebagai pemakai lulusan SMKN 6 Surakarta belum diukur, sehingga peneliti berikutnya diharapkan mampu menyempurnakannya dengan mengukur kepuasan pelanggan secara keseluruhan.
- b. Pada saat penelitian ini sedang terjadi transisi kurikulum dari kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) menuju kurikulum 2013 sehingga pengukuran terhadap implementasi kurikulum 2013 belum tajam dan diharapkan peneliti berikutnya dapat menyempurnakannya.

3. Saran

Berdasarkan pada pembahasan hasil penelitian, maka perlu disarankan beberapa hal berikut:

- a. SMK N 6 Surakarta diharapkan sedapat mungkin menjadikan hasil penelitian ini sebagai rujukan untuk mengukur tingkat kinerja organisasinya.
- b. Pencapaian kinerja keuangan secara umum telah menunjukkan kinerja cukup

baik. Namun sekolah perlu melakukan pengkajian lebih mendalam untuk meningkatkan penghematan sehingga diperoleh nilai ekonomis dan efisiensi yang lebih baik.

- c. Pencapaian kinerja pelanggan berada pada tingkat baik atau memuaskan, namun perlu peningkatan pada aspek *tangibility* untuk penataan tempat parkir, pada aspek *reliability* perlu ditingkatkan implementasi lima S (senyum, salam, sapa, sopan, santuan) pada tenaga kependidikan (tata usaha) dalam melayani para siswa, juga pelayanan dari petugas perpustakaan perlu ditingkatkan, pada aspek *responsiveness* tingkat kecepatan dan ketanggapan guru terhadap permasalahan siswa perlu ditingkatkan, pada aspek *assurance* sekolah perlu meningkatkan kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri agar terdapat *link* dan *match* yang baik.
- d. Pencapaian kinerja proses bisnis internal secara umum sudah berada pada tingkat sangat baik. Namun demikian, sekolah tetap perlu melakukan sinkronisasi kurikulum dengan dunia usaha dan industri setiap setahun sekali agar kompetensi yang diajarkan sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Pemenuhan kebutuhan buku pelajaran untuk siswa yang sesuai kurikulum terbaru hendaknya ditingkatkan, khususnya buku-buku yang terkait dengan mata pelajaran produktif. Perlu diadakan pelatihan penyusunan RPP kurikulum 2013 agar para guru dapat menyusun RPP dengan benar dan tepat waktu. Disamping itu, karena lokasi sekolah berada ditepi jalan raya (Jl. LU Adi Sucipto No. 38 Surakarta) sehingga tingkat kebisingan cukup tinggi, khususnya ruangan yang dekat jalan raya (bagian depan) perlu

- dilakukan upaya pengurangan tingkat kebisingan agar tidak mengganggu pelajaran. Pelayanan informasi melalui *website* perlu ditingkatkan lagi agar semakin memenuhi harapan pengguna dan pengunjung.
- e. Pencapaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik. Guru dan pegawai SMK N 6 Surakarta merasa puas dengan pekerjaan mereka dan terhadap sistem informasi sekolah. Namun demikian agar kepuasan guru dan pegawai semakin meningkat sekolah perlu meningkatkan kebebasan untuk menggunakan penilaian atau saran kepada organisasi sekolah dan kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu. Masalah lain yang perlu diperhatikan dan diperbaiki adalah cara pimpinan menangani setiap masalah di sekolah dan imbalan yang diterima agar disesuaikan dengan beban kerja yang diberikan kepada guru dan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, H. dan Lawrie, G. 2001. *Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. Laporan SME 2001, Aalborg University. Aalborg
- Anonim. 2013. *Astaga RI Peringkat ke 64 untuk Pendidikan*. <http://kampus.okezone.com/read/2013/06/01/373/816065/astaga-ri-peringkat-ke-64-untuk-pendidikan> diunduh 10 Maret 2014
- Bastian, Indra. 2007. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi MBS*. Cet. Kedua. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Evans, J dan Jack, E. 2003. Validating Key results Linkages in the Baldrige Performance Excellence Model. *Quality Management Journal*, 10 (2), 7-24.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. (Alih Bahasa Nunuk Adiarni), Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Hasballah. 2010. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Halim, Abdul. 2010. *Analisis Hubungan Manajemen Berbasis Sekolah Model Trilogy Juran dengan Hasil Ujian Nasional Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kota Padang*. Program Pasca Sarjana Universitas Andalas
- Haryoto. 2008. *Kinerja Organisasi*. [Online] Tersedia: <http://lawu96.multiply.com/journal/item/8>. diunduh 26 April 2014.
- Imelda, R.H.N. 2004. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol 6 No. 2 November 2004: 106-122. Diunduh 30 Mei 2014 dari <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/>.

- Ittner, C.D. dan Larcker, D.F. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, (November), 88-95.
- Kaplan, Robert S.1993. "Putting the Balance Scorecard to Work". *Harvard Business Review*, September-Oktober
- Kaplan, R.S. & Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan, Peter R Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga
- Katuuk, 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
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Mahsun, Muhammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Mahsun, Muhammad. 2011. *Konsep Dasar Pengukuran Kinerja*. <http://moh.mahsun.blogspot.com/2011/04/konsep-dasar-pengukuran-kinerja.html> di unduh 10 Maret 2014
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Muhroji. 2012. Anggaran dan Pengukuran Kinerja Sekolah (SMU). *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 22, No. 1, Juni 2012: 50-60
- Mulyadi. 2007. "Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*". Cetakan Kedua, April. Yogyakarta:UPP AMP YKPN
- 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*.
- Permendiknas No. 12 Tahun 2007 tentang *Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan*.
- Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Permendiknas No. 20 Tahun 2007 tentang *Standar Penilaian Pendidikan*.
- Permendiknas No. 22 Tahun 2007 tentang *Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Permendiknas No. 23 Tahun 2006 tentang *Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Permendiknas No. 24 Tahun 2007 tentang *Standar Sarana dan Prasarana Sekolah*.
- Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang *Standar Proses*.
- Permendiknas No. 63 Tahun 2009 tentang *Penjaminan Mutu Pendidikan*

- Pushpanadham, Karanan. 2006. Educational Leadership for School Based Management. *ABAC Journal Vol. 26 No 1 (January-April, 2006, pp.41-48)*
- Rita Indriati. 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur*. Tesis. Jakarta: Universitas Indoensia
- Rivai, Veithzal, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugema, Iman. 2014. Human Capital. *Republika, Senin, 5 Mei 2014 hal 1*
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Yuksel Harun dan Coskun Ali. 2013. Strategy focused schools: an implementation of balanced scorecard in provision of educational services. *Jurnal Procedia-Social and Behavioral Science* 106 (2013) p. 2450-2459
- Ziethaml, Valerie A. 1996 *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*. New York: The Free Pers.