

PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Khamidah Nur Widyastuti
Miidawidyastuti91@gmail.com
Nur Handayani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out and to analyze the implementation of Balanced Scorecard on Pawiyatan Junior High School Surabaya. Descriptive analysis which is done by using qualitative approach is used as the data analysis technique since this research does not use elements of figures but it is done by presenting descriptions and explanation. Based on the data analysis, the conclusion can be gained by using Balanced Scorecard approach from its four perspective, i.e.: the financial perspective shows that the budget which has been accepted from School Operation Assistance (BOS), BOPDA, investment fund / committee fee (SPP) with the realization of fund on Pawiyatan Junior High School Surabaya. On the customer perspective, the indicator is Number of New Customer, Number of Complain can be said well enough, since the Pawiyatan Junior High School Surabaya has run the curriculum standard and the standard of teaching – learning process properly. Meanwhile, the growth and learning perspective shows that the performance of Pawiyatan Junior High School Surabaya is well, it has been shown by the numbers of education and training which have been done by the school and the satisfaction level of the employees. It is recommended that in the future the Pawiyatan Junior High School Surabaya had better use the Balanced Scorecard in assessing the performance of the employees. Moreover, the Pawiyatan Junior High School Surabaya had better use the learning system through the internet based of Information Communication and Technology (ICT).

Keywords: *Performance, The Implementation of Balanced Scorecard, School Based.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* pada SMP Pawiyatan Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan menggunakan pendekatan kualitatif karena di dalam penelitian tidak menggunakan unsur-unsur bilangan tetapi dilakukan dengan mengemukakan uraian-uraian serta penjelasan. Berdasarkan analisis data yang di dapat dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dari keempat perspektif, maka diperoleh simpulan: pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa hasil kinerja keuangan dinilai baik, dapat dilihat pada indikator membandingkan anggaran yang diterima dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), BOPDA, dana investasi/iuran komite (SPP) dengan realisasi dana pada SMP Pawiyatan Surabaya. Pada perspektif pelanggan, indikator yang digunakan yaitu *Number Of New Customer, Number Of Complain* dikatakan baik. Dalam perspektif proses bisnis internal yang terdapat pada *Balanced Scorecard* dikatakan baik, karena pihak SMP Pawiyatan Surabaya telah melakukan standar kurikulum dan standar proses belajar mengajar dengan baik. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa kinerja SMP Pawiyatan Surabaya sudah baik, hal ini ditunjukkan dengan jumlah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pihak sekolah serta tingkat kepuasan karyawan. Disarankan SMP Pawiyatan Surabaya kedepannya lebih baik menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, pihak SMP Pawiyatan Surabaya kedepannya lebih baik menggunakan sistem pembelajaran melalui media *Information Communication and Technology (ICT)* berbasis internet.

Kata Kunci: Kinerja, penerapan *Balanced Scorecard*, berbasis sekolah.

PENDAHULUAN

Segala upaya telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, diantaranya penyempurnaan kurikulum, pengadaan bahan ajar, peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, pengadaan fasilitas pendidikan, serta peningkatan manajemen pendidikan.

Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan.

Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan masih banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan khususnya pada institusi pendidikan yang merupakan sector publik diharuskan menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan namun juga dilihat dari sisi non keuangan. Salah satunya dengan cara menerapkan strategi yang baik dan unggul melalui perancangan strategi. Untuk membuat sebuah perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu perusahaan.

Mulyasa (2002:20) mengemukakan bahwa hambatan utama dalam pengembangan pendidikan bukan semata-mata pada aspek keuangan, tetapi bertumpu pada aspek manajemen. Oleh karena itu, dalam memperbaiki mutu pendidikan harus dimulai dari perbaikan manajemen pendidikan.

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

Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan metode pengukuran dengan solisu terbaik untuk mengatur kinerja bisnis, karena *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang komprehensif, yaitu selain mempertimbangkan kinerja keuangan juga mempertimbangkan kinerja non keuangan. Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial atau yang biasa dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional. Selain itu digunakan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran-pemikiran baru dalam era kompetitif dan keefisienan. Metode *Balanced Scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu: Perspektif finansial (*finansial persepective*), Perspektif kepuasan pelanggan (*customer persepective*), Perspektif efisiensi proses internal (*internal process efficiency*), dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan SMP PAWIYATAN Surabaya sebagai obyek penelitian, dimana sekolah tersebut dibutuhkan metode yang dapat membantu manajemen dalam memonitor keberhasilan sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan strategi yang ditetapkan. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:17) *Balanced Scorecard* memiliki manfaat bagi perusahaan untuk : (1). Mengklarifikasi strategi keseluruhan perusahaan, (2). Mengkomunikasikan strategi keseluruhan perusahaan, (3). Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan, (4). Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan, (5). Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009:42), menyatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran dan penilaian kinerja sektor publik dilaksanakan dengan tiga tujuan, yaitu :

- a. Pengukuran atau penilaian kinerja dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan aktivitas instansi. Hal ini disebabkan pengukuran kinerja membantu instansi untuk berfokus pada tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Pengukuran atau penilaian kinerja dapat digunakan sebagai alat bantu dalam mengalokasikan sumber daya ke setiap unit kerja.
- c. Pengukuran atau penilaian kinerja dapat digunakan sebagai alat pertanggung jawaban instansi.

Menurut Nawawi (2000:395-396), pengertian penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Adapun pengertian penilaian kinerja yang bersifat komprehensif, yaitu:

1. Penilaian kinerja adalah usaha yang mengidentifikasi, mengukur/menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai/karyawan.
2. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai atau karyawan itu sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Dengan demikian, penerapan skema indikator kinerja membutuhkan artikulasi misi, tujuan, sasaran, dan hasil program yang dapat diukur dan jelas manfaatnya. Melalui pengukuran kinerja organisasi, dasar pengambilan keputusan.

Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran atau penilaian kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Manfaat Pengukuran atau Penilaian Kinerja

(Mardiasmo, 2009:122) Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk :

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
7. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Pengukuran Kinerja Tradisional

Pada umumnya organisasi banyak yang masih menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan, yaitu lebih sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional. Kinerja personal diukur hanya berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas, dan proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Penilaian aspek keuangan diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja actual dengan yang dianggarkan. Penggunaan analisis varians saja belum cukup untuk mengukur kinerja, karena dalam analisis varians masih mengandung keterbatasan varians. Oleh karena itu informasi nonfinansial dapat dijadikan sebagai tolok ukur lainnya. Informasi nonfinansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *Balanced Scorecard*. Dengan *Balanced Scorecard* kinerja organisasi tidak hanya berdasarkan aspek finansial saja, akan tetapi juga mencakup aspek non finansial.

Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced Scorecard* dirancang untuk diterapkan pada organisasi profit, namun tidak menutup kemungkinan untuk diterapkan pada institusi pendidikan. *Balanced scorecard* merupakan alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan. Berkaitan dengan penilaian pada lembaga pendidikan atau sekolah pendekatan *balanced scorecard* mengukur hal yang penting pada indikator penyelenggaraan sekarang ataupun penyelenggaraan di masa yang akan datang dan urusan pembiayaan. Mardiasmo (2009:123) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* adalah untuk mengukur kinerja organisasi dari aspek financial dan non finansial. Informasi finansial merupakan penilaian laporan kerja yang diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat dengan menggunakan analisis varians (selisih atau perbedaan). Penggunaan analisis varians ini dirasakan masih mengandung keterbatasan. Keterbatasan diantaranya terkait

dengan kesulitan menetapkan signifikansi besarnya varians. Maka dari itu digunakan pula informasi non finansial. Informasi non finansial dijadikan sebagai tolak ukur yang dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen.

Menurut Mulyadi (Sarjono, 2007) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Karakteristik *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan juga melibatkan sisi non finansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan.

Suatu organisasi menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* dalam rangka untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

1. Menterjemahkan Visi Dan Misi Organisasi

Untuk menentukan ukuran kinerja sekolah, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, sekolah perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi sekolah yang akan diwujudkan di masa mendatang dan merupakan penjabaran lebih lanjut visi yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Komunikasi dan Hubungan

Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan sekolah untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

3. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan strategik pembelajaran kepada sekolah. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem sekolah, maka sekolah dapat melakukan monitoring

terhadap apa yang telah dihasilkan dalam jangka pendek, dari tiga pespektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menunjukkan adanya metode pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996 : 47). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Keunggulan yang terdapat di bidang keuangan ini diharapkan untuk memberikan jaminan kesejahteraan pada sumber daya sekolah, untuk kelangsungan proses pendidikan. Melalui keunggulan bidang keuangan, sekolah dapat mewujudkan tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses intern, dan pembelajaran dan inovasi.

2. Perspektif Pelanggan

Aspek ini dimaksudkan untuk menunjukkan bagaimana baik sebuah institusi menjalankan sebuah kegiatan dan mencapai hasil yang diharapkan oleh pelanggan. Siswa sebagai konsumen, peserta didik dan sebagai investor bagi masa depannya memiliki peran yang menentukan keberhasilan suatu sekolah. Keberhasilan untuk mewujudkan harapan siswa merupakan suatu indikator keberhasilan sekolah, yaitu dengan menghasilkan lulusan yang baik sesuai dengan penempatan yang efektif serta untuk menjalin hubungan baik antara pihak sekolah dengan wali siswa dan menunjang kegiatan akademik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hal ini dimaksudkan untuk memfokuskan pada proses internal, dimana sebuah institusi harus mencapai hasil yang sesuai dengan harapan pelanggan. Seperti halnya badan usaha, sekolah perlu untuk mengidentifikasi proses terpenting yang diinvestasikan kepada pelayanan pendidikan sesuai dengan harapan pelanggan. Proses tersebut didasarkan pada usaha sekolah untuk memberikan jaminan pada kualitas Proses Belajar Mengajar dan kualitas perangkat pendukungnya.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk mengoperasikan suatu proses intern dalam rangka menghasilkan pelayanan yang memiliki nilai bagi siswa, sekolah memerlukan personel yang berkomitmen dan produktif. Komitmen personel ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun oleh sekolah.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007 : 582) keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba, sedangkan pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru.

2. Koheren

Balanced Scorecard mengharuskan personil untuk menentukan hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam setiap perencanaan. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Balance Scorecard mengukur sasaran-sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, namun dalam *Balanced Scorecard* sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut dapat diukur.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdapat pada Sekolah Menengah Pertama Pawiyatan Surabaya selama tahun ajaran 2013-2015. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan untuk memilih sampel adalah sebagai berikut: (1) Institusi pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Pawiyatan selama tahun ajaran 2013-2015, (2) Sekolah mempublikasikan RAPBS pada tahun ajaran 2013-2015.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada SMP Pawiyatan Surabaya.

Dalam strategi ini penulis akan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat aspek atau empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

Penerimaan atau pendanaan merupakan faktor yang sangat penting untuk operasionalisasi organisasi baik untuk institusi pemerintah maupun institusi pendidikan. Perspektif keuangan adalah untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan yang didapatkan oleh SMP pawiyatan untuk mendanai segala rencana kegiatan penunjang yang ada di dalamnya.

Ukuran kinerja keuangan (*financial*) memberikan petunjuk apakah strategi sekolah implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pada pengukuran kinerja keuangan pada SMP Pawiyatan Surabaya diukur dengan membandingkan pendapatan yang diterima SMP Pawiyatan Surabaya dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan BOPDA dengan penggunaan dana yang dituang ke dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Tabel 1
SMP Pawiyatan

No. Tahun	RAPBS		Selisih
	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja	
1. 2013/2014	2.637.422.000	2.637.422.000	-
2. 2014/2015	3.217.444.000	3.217.444.000	-

Sumber: Data Internal SMP Pawiyatan Surabaya (diolah)

Berdasarkan keterangan diatas, pada tahun ajaran 2013/2014 SMP Pawiyatan Surabaya menerima total anggaran dana sebesar 2.637.422.000. Anggaran belanja tersebut diperoleh dari bantuan BOS, BOPDA dan dana investasi (SPP). Dana tersebut dimanfaatkan untuk kegiatan operasional sekolah sebesar 2.637.422.000. Kondisi ini menunjukkan bahwa antara anggaran untuk SMP Pawiyatan telah dimanfaatkan secara efektif anggarannya sesuai dengan rencana kegiatan anggaran sekolah (RKAS) karena penerimaan anggaran belanja dan realisasi belanja seimbang. Sedangkan tahun ajaran 2014/2015 menunjukkan total anggaran belanja yang seimbang pada SMP Pawiyatan Surabaya sebesar 3.217.444.000 dan realisasi belanja sebesar sebesar 3.217.444.000. Pemanfaatan anggaran efektif SMP Pawiyatan Surabaya ini telah sesuai dengan anggaran yang disusun dalam RKAS. Hal ini menunjukkan perspektif keuangan yang dikatakan baik.

2. Perspektif Pelanggan

- Tingkat Pemenuhan Pelanggan

Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak SMP Pawiyatan berhasil menarik pelanggan baru (siswa), merupakan jumlah pelanggan baru dibagi dengan jumlah keseluruhan pelanggan (siswa) dinyatakan dengan persen.

$$\text{Number Of New Customer} = \frac{\text{Jumlah Siswa Baru}}{\text{Siswa Lama}} \times 100\%$$

Tabel 2
Number Of New Customer

Tahun Ajaran	Jumlah Pelanggan (Siswa)	Persentase (%)
2012/2013	904	-
2013/2014	874	96
2014/2015	992	113

Sumber: Data Internal SMP Pawiyatan Surabaya (Data diolah oleh penulis)

Berdasarkan tabel diatas, *Number Of New Customer* menunjukkan bahwa pada tahun ajaran 2013/2014 jumlah pelanggan (siswa) pada SMP Pawiyatan sebesar 874 orang dengan persentase 96% yang berarti sekolah ini sedikit mengalami penurunan siswa dari tahun sebelumnya dikarenakan terdapat banyak alasan diantaranya SMP Pawiyatan merupakan sekolah swasta yang mungkin pada tahun 2013/2014 banyak siswa yang diterima di sekolah negeri. Sedangkan pada tahun ajaran 2014/2015 jumlah pelanggan (siswa) pada SMP Pawiyatan mengalami peningkatan sebesar 992 orang dengan persentase 113% yang berarti jumlah pelanggan (siswa) banyak yang tidak diterima di sekolah SMP Negeri sehingga SMP Pawiyatan banyak menerima siswa baru. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pada sekolah swasta jumlah siswa baru tidak dapat diprediksi dengan baik dan harus mengikuti

alur dari sekolah negeri. Apabila siswa tidak dapat masuk ke sekolah negeri maka pilihan siswa masuk ke sekolah SMP Pawiyatan dirasakan sudah tepat dikarenakan SMP Pawiyatan merupakan sekolah swasta yang mempunyai kualitas dan kuantitas tidak kalah dengan sekolah negeri. Diharapkan kondisi yang terus meningkat tiap tahun ajaran dapat dipertahankan karena untuk menunjang efisiensi kegiatan operasional pada sekolah SMP Pawiyatan.

- Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan (orang tua siswa) merasa puas terhadap layanan perusahaan. Tingkat kepuasan pelanggan menggunakan indikator jumlah komplain yang terdapat pada SMP Pawiyatan Surabaya tiap tahun. Indikator yang digunakan yaitu:

$$\text{Number Of Complain} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Complain}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 3
Number Of Complain
SMP Pawiyatan Surabaya

Tahun Ajaran	Jumlah Pelanggan (Siswa)	Jumlah Keluhan	Persentase(%)
2012/2013	904	-	-
2013/2014	874	42	4,80
2014/2015	992	38	3,83

Sumber: Data Internal SMP Pawiyatan Surabaya (Data diolah oleh penulis)

Berdasarkan data diatas, *Number Of Complain* pada SMP Pawiyatan Surabaya menunjukkan bahwa pada tahun ajaran 2013/2014 persentase sebesar 4,80% yang menunjukkan banyak wali murid yang mengeluh untuk meminta adanya keringanan bayar SPP bahkan mengeluh tidak mampu membayarnya. Begitu juga pada tahun ajaran 2014/2015 tingkat keluhan SMP pawiyatan menurun sebesar 3,83%. Pada tahun ajaran 2014/2015 pokok permasalahan keluhan wali murid masih tentang wali murid yang tidak mampu membayar uang sekolah tetapi telah mengalami penurunan dari tahun ajaran sebelumnya. Keluhan tidak mampu membayar uang sekolah tersebut SMP Pawiyatan melalui kepala sekolah melakukan berbagai kebijakan diantaranya dibebaskan membayar uang sekolah dengan meminta surat keterangan tidak mampu dari RT, RW, Kelurahan setempat. Hal ini dilakukan SMP pawiyatan dengan tujuan siswa yang kurang mampu tersebut dapat melanjutkan pendidikannya dengan baik dan dapat mempertahankan pelanggan (siswa) guna menunjang kelancaran SMP Pawiyatan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- Standar Isi (Kurikulum)

Menurut Riyanto, S.pd selaku staff kurikulum mengatakan bahwa “ Saat ini SMP Pawiyatan Surabaya menggunakan kurikulum 2013 untuk kelas VII sedangkan untuk kelas VIII dan IX menggunakan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), untuk menunjang pengembangan kurikulum tersebut maka semua guru secara periodik dan berkala mengikuti pelatihan workshop maupun seminar terkait pembuatan dan penyusunan dokumen I kurikulum 2013 serta rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) SMP Pawiyatan Surabaya”.

Tabel 4
Standar Kurikulum
SMP Pawiyatan Surabaya

Tahun Ajaran	Kelas VII	Kelas VIII	Kelas IX
2013/2014	Kurikulum 2013	KTSP	KTSP
2014/2015	Kurikulum 2013	KTSP	KTSP

Sumber: Data Internal SMP Pawiyatan Surabaya (Data diolah oleh penulis)

- Standar Proses (Proses Belajar Mengajar)

Begitu juga dengan standar proses (proses belajar mengajar) menurut Drs. H. Dulkamit. MM selaku kepala sekolah mengatakan bahwa “Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM) dilaksanakan pada pagi hari dan siang hari. Proses pembelajaran oleh guru terhadap peserta didik menggunakan metode pembelajaran CTL dan pendekatan Scintifik. Pengembangan diri pada siswa kelas VII dan VIII melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan kemampuan siswa diantaranya: volley, basket, paduan suara, baca tulis Al’quran, tari, olimpiade matematika dimana pelaksanaannya pada hari sabtu diluar jam efektif. Pengembangan diri pada siswa kelas IX dilaksanakan dalam bentuk pengayaan pada mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, Bahasa Inggris, dan IPA. Akan tetapi sekolah belum menggunakan sistem pembelajaran melalui media *Information Comunication and Technology (ICT)* berbasis internet”. Dari hasil wawancara tersebut, SMP Pawiyatan Surabaya telah meningkatkan kinerja untuk menunjang pengembangan kurikulum dan meningkatkan proses belajar mengajar. Hal ini merupakan hasil yang baik untuk proses operasional. Akan tetapi untuk lebih menunjang proses operasionalnya SMP Pawiyatan diharapkan mempunyai sistem pembelajaran melalui media ICT berbasis internet.

Tabel 5
Standar Proses Belajar Mengajar
SMP Pawiyatan Surabaya

Tahun Ajaran	Pembelajaran Guru	Pengembangan Diri Kelas IX
2013/2014	CTL dan Scintifik	Bahasa Indonesia, Matematika, Bahasa Inggris, IPA
2014/2015	CTL dan Scintifik	Bahasa Indonesia, Matematika, Bahasa Inggris, IPA

Sumber: Data Internal SMP Pawiyatan Surabaya (Data diolah oleh penulis)

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip: *People*, *system*, dan *organizational procedur*. Indikator pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran:

- Jumlah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan

Indikator jumlah pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan pelatihan inovasi pembelajaran bagi tenaga pendidik dan tenaga penunjang.

Tabel 6
Jumlah pendidikan dan pelatihan
Tahun Pelajaran 2013/2014

No.	Jenis Pelatihan	Jumlah Guru yang telah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi/profesionalisme		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Penataran KBK/KTSP	-	-	-
2.	Penataran Metode Pembelajaran (termasuk CTL)	2	-	2
3.	Penataran PTK	-	-	-
4.	Penataran Karya Tulis Ilmiah	-	-	-
5.	Sertifikasi Profesi/Kompetensi	7	8	15
6.	Penataran BINTEK	2	-	2

Sumber: Data Internal SMP Pawiyatan Surabaya (data diolah oleh penulis).

Tabel 7
Jumlah pendidikan dan pelatihan
Tahun Pelajaran 2014/2015

No.	Jenis Pelatihan	Jumlah Guru yang telah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi/profesionalisme		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Penataran KBK/KTSP	2	-	2
2.	Penataran Metode Pembelajaran (termasuk CTL)	2	-	2
3.	Penataran PTK	-	-	-
4.	Penataran Karya Tulis Ilmiah	-	-	-
5.	Sertifikasi Profesi/Kompetensi	7	8	15
6.	Penataran BINTEK	4	1	5

Sumber: Data Internal SMP Pawiyatan Surabaya (data diolah oleh penulis).

Berdasarkan tabel diatas, jumlah pendidikan dan pelatihan dilakukan oleh SMP Pawiyatan Surabaya pada tahun ajaran 2013/2014 yang diantaranya penataran metode pembelajaran (termasuk CTL), sertifikasi profesi/kompetensi, penataran BINTEK mengalami peningkatan pada tahun ajaran 2014/2015. Peningkatan terus dilakukan karena untuk meningkatkan kapasitas sekolah, guru serta menunjang peningkatan terhadap akreditasi sekolah namun SMP Pawiyatan belum sepenuhnya mengikut sertakan karyawan dalam berbagai pelatihan. Hal ini menunjukkan kondisi yang baik karena meningkatkan pelatihan inovasi pembelajaran bagi karyawan baik tenaga pendidik maupun tenaga penunjang secara berkala.

- Tingkat Kepuasan Karyawan (Tenaga Pendidik dan Tenaga Akademisi)

Tingkat kepuasan karyawan pada SMP Pawiyatan meliputi kenyamanan dan kinerja karyawan, adanya kejelasan *job description*, adanya dorongan motivasi yang diberikan kepada SMP Pawiyatan. Angket penilaian ini diambil sebanyak 25 responden. Responden

tersebut terdiri dari 10 orang GT/PNS, 10 orang GTT/Guru Bantu dan 5 orang tenaga penunjang.

Tabel 8
Jumlah Responden

No	Tenaga Pendidik dan Tenaga Penunjang	Jumlah
1.	GT/PNS	10 Orang
2.	GTT/ Guru Bantu	10 Orang
3.	Karyawan (Tenaga Penunjang)	5 Orang
Jumlah		25 Orang

Sumber: Karyawan pada SMP Pawiyatan (data diolah oleh penulis).

Berdasarkan tabel diatas, penulis mengambil sample pada beberapa karyawan SMP Pawiyatan baik tenaga pendidik maupun tenaga penunjang. Tenaga pendidik yang berada di SMP Pawiyatan terdapat 2 (dua) kelompok guru yaitu GT/PNS dan GTT/Guru Bantu. Penulis mengambil sample GT/PNS sebanyak 10 orang yaitu: 1 orang kepala sekolah, 4 orang guru bahasa inggris, 3 orang guru pendidikan agama, 1 orang guru penjaskes, dan 1 orang guru TIK/keterampilan. GTT/Guru bantu sebanyak 10 orang yaitu: 1 orang guru seni budaya, 2 orang guru bahas jawa, 1 orang guru IPA, dan 6 orang guru ekstrakurikuler. Sedangkan penulis mengambil contoh untuk karyawannya sebanyak 5 orang yaitu: 3 orang tata usaha, 1 orang perpustakaan, dan 1 orang laboran lab IPA.

Dalam kuesioner ini terdapat 15 pertanyaan serta 5 kategori skor yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas, dan Sangat Puas.

Tabel 9
Kuesioner Kepuasan
SMP Pawiyatan Surabaya

Pertanyaan	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
1) Bapak/Ibu merasa puas atas pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan di sekolah ini.	0	0	3	11	11
2) Bapak/Ibu merasa senang dengan suasana kantor sekarang.	0	0	5	11	9
3) SMP Pawiyatan memberikan gaji yang sesuai dengan kinerja Bapak/Ibu.	0	0	6	8	11
4) SMP Pawiyatan memberikan penghargaan (<i>reward</i>) atas prestasi kerja,	0	0	9	9	7

dedikasi, loyalitas kerja.					
5) Fasilitas yang disediakan oleh SMP Pawiyatan sudah cukup memadai untuk mendukung pekerjaan Bapak/Ibu.	0	0	3	12	10
6) Keselamatan kerja di SMP Pawiyatan sudah diperhatikan dengan baik.	0	0	6	10	9
7) Adanya kejelasan <i>job description</i> yang akan memberikan kontribusi memadai di SMP Pawiyatan Surabaya.	0	0	5	13	7
8) Bapak/Ibu dapat menyelesaikan pengajaran sesuai dengan silabus.	0	0	8	7	10
9) Bapak/Ibu melaksanakan tugas yang diberikan SMP Pawiyatan sebaik-baiknya.	0	0	7	9	9
10) Bapak/Ibu berusaha hadir ditempat kerja dengan tepat waktu.	0	0	4	11	10
11) Bapak/Ibu mengajar di kelas dengan tepat waktu.	0	0	5	10	10
12) Adanya dorongan motivasi yang diberikan kepada SMP Pawiyatan terhadap Bapak/Ibu.	0	0	7	7	11
13) Bapak/Ibu patuh terhadap prosedur yang sudah ditetapkan.	0	0	6	5	14
14) Bapak/Ibu menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan (guru dan tenaga penunjang)	0	0	10	12	3
15) Bapak/Ibu melakukan pekerjaan untuk kepentingan pribadi dan kepentingan sekolah	0	0	8	10	7
	0	0	92	145	138

Persentase (%)	0	0	3,68%	5,8%	5,52%
----------------	---	---	-------	------	-------

Sumber: Data diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Tabel 10
Hasil Presentase Kuesioner
SMP Pawiyatan Surabaya

No	Indikator Kuesioner	Persentase (%)
1.	Sangat Tidak Puas	0%
2.	Tidak Puas	0%
3.	Cukup Puas	3,68%
4.	Puas	5,8%
5.	Sangat Puas	5,52%
Jumlah		100%

Sumber: Data diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Dari hasil rekapitulasi persepektif pertumbuhan dan pembelajaran diatas responden yang memilih kategori sangat tidak puas sebesar 0%, responden yang memilih kategori tidak puas sebesar 0%, begitu juga dengan responden yang memilih kategori cukup puas sebesar 3,68%, sedangkan responden yang memilih tingkat kategori puas sebesar 5,8%, dan untuk kategori sangat puas responden memilih sebesar 5,52%. Maka dari hasil angket tersebut dapat dikatakan bahwa SMP Pawiyatan Surabaya pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tingkat kepuasan karyawan yang baik. Kondisi ini sangat perlu dipertahankan untuk SMP Pawiyatan Surabaya agar karyawan merasa mendapatkan jaminan/perhatian dari pihak sekolah SMP Pawiyatan Surabaya.

SIMPULAN DAN KETERBATASAN

Simpulan

Simpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut : (1) SMP Pawiyatan seharusnya menerapkan metode *Balanced Scorecard* pada berbagai perspektif; (2) Pada tahun 2013/2014 SMP Pawiyatan Surabaya telah menggunakan pemanfaatan anggaran sesuai dengan kebutuhan sekolah karena jumlah anggaran belanja dengan realisasi belanja sebanding (*balance*). Pemanfaatan dana secara efektif juga terjadi pada tahun 2014/2015; (3) Dilihat dari perspektif pelanggan, SMP Pawiyatan Surabaya menggunakan indikator tingkat pemenuhan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan. Tingkat pemenuhan pelanggan dilihat dari seberapa banyak siswa baru yang diterima di SMP Pawiyatan Surabaya tiap tahun ajaran baru. Sedangkan indikator selain tingkat pemenuhan pelanggan adalah tingkat kepuasan pelanggan dengan mengukur apakah ada pelanggan yang melakukan mengeluh atas pelayanan pada SMP Pawiyatan Surabaya. Keluhan ini dirasa masih dalam batas kewajaran karena mengingat siswa yang berada di sekolah tersebut sebagian merupakan kalangan menengah ke bawah; (4) Pada tingkat perspektif proses bisnis internal, SMP Pawiyatan Surabaya selalu berusaha melakukan inovasi-inovasi untuk kegiatan

operasionalnya. Proses bisnis internal indikatornya adalah standar isi (kurikulum) dan standar proses (proses belajar mengajar). Indikator pada perspektif ini dikatakan cukup baik karena SMP Pawiyatan telah melakukan berbagai perubahan yang dapat meningkatkan kualitas mutu SMP Pawiyatan Surabaya untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya; (5) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, SMP Pawiyatan Surabaya menggunakan indikator jumlah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pihak sekolah dan tingkat kepuasan karyawan. Pihak sekolah dikatakan cukup baik dalam melakukan pelatihan secara berkala guna meningkatkan *skill* yang dimiliki oleh seluruh karyawan.

Keterbatasan

Keterbatasan utama yang terdapat dalam penelitian ini adalah bahwa data yang digunakan belum menggunakan sistem pembelajaran melalui media *Information Communication and Technology (ICT)* berbasis internet. Diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya dapat menggunakan media pembelajaran tersebut. Karena sistem pembelajaran melalui *Information Communication and Technology (ICT)* dapat meningkatkan kinerja untuk menunjang pengembangan kurikulum dan meningkatkan proses belajar mengajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Dally, D. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Cahyo. 2009, "Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard" Jurnal Ekonomi Islam Vol. 3 No. 2
- Indriantoro, N dan B. Supomo, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996,2000) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasta. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit : Erlangga
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta. Moleong, Lexy.2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi,2007. *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*. Yogyakarta : PT Alfabeta
- Mulyasa, 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi. H. 2000. *Manajemen Strategik Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan*. Penerbit Gadjah Mada University. Yogyakarta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : PT Alfabeta
- (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : PT Alfabeta