

PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

Khanifaturosyidah Maulidiyah Umami

khanifaturosyidah@gmail.com

Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aims to determine and analyze the measurement of organizational performance with balanced scorecard perspective on Saroja Islamic Primary School Surabaya. The research method used is qualitative method, because this research does not aim to prove hypothesis, but to reveal a fact and circumstance that happened at the time of research. The existence of balanced scorecard method has made a good contribution to the school management. This is evidenced from the results of the discussion, namely on the financial perspective with an indicator of income increase is increased while the cost efficiency shows efficient, customer perspective shows that the customer has satisfied, internally indicates that the school has innovated as in the field of infrastructure, curriculum and student affairs, growth and learning perspectives shows the condition of school performance is good because it can improve the quality of employee performance. From the above discussion, it can be concluded that by using the balanced scorecard can be used as a benchmark for the success of a school. In order to be well implemented in schools it is necessary commitment and cooperation from all parties of school employees.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard Perspective, School Based Management.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta menganalisis pengukuran kinerja organisasi dengan perspektif *balanced scorecard* pada Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, karena penelitian ini tidak bertujuan untuk membuktikan hipotesis, tetapi untuk mengungkap suatu fakta dan keadaan yang terjadi pada saat penelitian. Dengan adanya metode *balanced scorecard* telah memberikan kontribusi yang baik bagi manajemen sekolah. Hal ini dibuktikan dari hasil pembahasan, yaitu pada perspektif keuangan dengan indikator peningkatan pendapatan mengalami peningkatan sedangkan efisiensi biaya menunjukkan sudah efisien, perspektif pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan sudah puas, perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa sekolah sudah melakukan inovasi seperti dalam bidang sarana prasarana, kurikulum dan kesiswaan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi kinerja sekolah yang baik karena dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawannya. Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai alat tolak ukur keberhasilan suatu sekolah. Agar dapat diterapkan dengan baik pada sekolah maka diperlukan komitmen dan kerjasama dari semua pihak karyawan sekolah.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Perspektif *Balanced Scorecard*, Manajemen Berbasis Sekolah.

PENDAHULUAN

Semua organisasi akan selalu berinovasi baik itu dari segi produk, pelayanan, sarana dan prasarana untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasinya di dunia bisnis. Suatu organisasi dalam mempertahankan dan mengembangkan keberadaannya di dunia bisnis, memerlukan pengukuran kinerja yang baik sebagai tolak ukur berhasil tidaknya suatu organisasi tersebut dalam dunia bisnis. Pengukuran kinerja tersebut tidak hanya melihat pada ukuran keuangan, melainkan dari segi *non* keuangan juga harus dilihat dan diperhatikan. Kinerja berkaitan dengan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan visi, misi

dan tujuan yang telah direncanakan. Sebagian besar organisasi maupun perusahaan dalam pengukuran kinerjanya menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional. Pengukuran kinerja tradisional dinilai sangat kurang baik karena hanya melihat dari sudut pandang keuangannya saja, sehingga tidak dapat memberikan informasi-informasi yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Mulyadi (2007: 3) *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Mahmudah dan Khauldi (2014) menyatakan bahwa *balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi nirlaba atau *non profit* karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif *financial*, tetapi juga aspek kualitatif dan *non financial*. Metode *balanced scorecard* memiliki empat perspektif penting yang digunakan dalam pengukuran kinerja, yaitu: perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut digunakan untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan ke dalam tujuan-tujuan pengukuran kinerja. Tahaka (2013) menyatakan bahwa cara pengukuran dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dan perspektif lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif.

Organisasi *non profit* dalam penerapan *balanced scorecard* tidak sama dengan yang dilakukan di dalam organisasi *profit*. Ketidaksamaan tersebut yaitu karena adanya perbedaan kerangka kerja dalam organisasi *profit* dan *non profit*, jika organisasi *non profit* kegiatan utamanya hanya untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat tanpa mendapatkan keuntungan, berbeda halnya dengan organisasi *profit* yang melayani masyarakat dengan memperoleh keuntungan (*surplus*).

Pengukuran kinerja pada lembaga pendidikan atau sekolah perlu dilakukan karena digunakan sebagai sarana evaluasi dalam pengambilan keputusan, selain itu juga digunakan untuk memperbaiki dan memberdayakan kinerja sekolah agar mampu mengembangkan sumber daya yang masih lemah atau kurang dalam mencapai tujuan pendidikan, serta meningkatkan hubungan yang lebih baik antara guru, karyawan, siswa dan para orang tua siswa, sehingga dengan adanya pengukuran kinerja di sekolah maka organisasi sekolah bisa mengetahui seberapa baik kinerjanya.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti "Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Perspektif *Balanced Scorecard*." Penelitian akan dilakukan pada Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya karena masih belum menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya, selama ini Sekolah masih menggunakan pengukuran tradisional, yaitu pengukuran yang hanya melihat dan menilai dari sisi keuangan. Metode pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* sangat dibutuhkan oleh organisasi sekolah karena dengan menerapkan metode *balanced scorecard* diharapkan dapat mengatasi berbagai kelemahan atau kekurangan dalam kinerja yang selama ini telah dilakukan oleh sekolah, karena itu rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard* pada Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya? Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui serta menganalisis pengukuran kinerja organisasi dengan perspektif *balanced scorecard* pada Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Hansen dan Mowen (2006:509) *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses

bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). Pearce dan Robinson (2008:519) menyatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen (dan bukan sekadar sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi mereka, menerjemahkan strategi menjadi tindakan, dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2007:14) menyatakan bahwa *balanced scorecard* memiliki keunggulan, yaitu: (1) Komprehensif, yaitu *balanced scorecard* memperluas perspektif dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, sekarang memperluas ketiga perspektif yang lain, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan ketiga perspektif dari *balanced scorecard* tersebut akan memberikan manfaat, yaitu kinerja keuangan yang menjadi berlipat ganda dan berkesinambungan, serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks; (2) Koheren, yaitu *balanced scorecard* mewajibkan para personel untuk membangun suatu hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategis, karena setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif *non* keuangan harus memiliki hubungan yang kausal dengan perspektif keuangan, baik secara langsung dan tidak langsung; (3) Berimbang, yaitu keseimbangan antara sasaran strategik yang terdapat pada perspektif *balanced scorecard* sangat penting, karena dalam *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja tidak hanya melihat pada aspek keuangan saja melainkan aspek *non* keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sehingga dengan adanya keseimbangan tersebut maka akan menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang; (4) Terukur, yaitu sasaran strategik yang terdapat pada perspektif *balanced scorecard* pada dasarnya memiliki tolak ukur atau indikator pengukuran yang berbeda-beda pada masing-masing perspektif dengan adanya tolak ukur tersebut maka akan menjanjikan tercapainya pengukuran kinerja yang baik.

Proses Manajemen dalam *Balanced Scorecard*

Organisasi yang menggunakan konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja dinilai sangat bermanfaat sebagai metode manajemen strategis yang memiliki sasaran atau tujuan tidak hanya berorientasi pada jangka pendek, namun juga pada jangka panjang. Kaplan dan Norton (2000:13) menjelaskan bahwa perusahaan yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu: (1) *Balanced scorecard* memperjelas serta menerjemahkan visi dan strategi, proses dimulai dengan tim manajemen puncak yang bekerjasama menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang lebih spesifik; (2) *Balanced Scorecard* mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi untuk memberikan informasi kepada seluruh pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang akan dicapai agar tujuan organisasi tersebut berhasil. *Scorecard* juga memberikan dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis agar mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi; (3) *Balanced scorecard* merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, hal ini akan memberikan dampak terbesar ketika dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan strategi perusahaan, maka dari itu manajer harus menentukan sasaran jangka panjang, jika berhasil dicapai akan mengubah perusahaan menjadi lebih baik; (4) *Balanced scorecard* meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis, yang memungkinkan para manajer dalam memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, sehingga manajer bisa membuat perubahan-perubahan pada perusahaan.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja didasarkan atas aspek *financial* dan *non financial* yang dibagi dalam empat perspektif. Perspektif dalam *balanced scorecard*, menerjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan dan Norton (2000:23) menjelaskan perspektif-perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut: (1) Perspektif keuangan, *balanced scorecard* masih tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran *financial* sangat penting dalam memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif keuangan ini menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Hansen dan Mowen (2006:512) perspektif keuangan memiliki tiga tema strategis, yaitu pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan penggunaan aset; (2) Perspektif pelanggan, perusahaan harus mengamati atau mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perspektif pelanggan selain memiliki keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar pelanggan yang spesifik dan berusaha untuk mengetahui apa yang diharapkan pelanggan dan berusaha untuk membuat pelanggan selalu merasa puas. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan. Hansen dan Mowen (2006:514) menyatakan bahwa perspektif pelanggan merupakan sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Terdapat lima tujuan utama dalam perspektif pelanggan, yaitu peningkatan pangsa pasar, peningkatan retensi pelanggan, peningkatan pembelian pelanggan, peningkatan kepuasan pelanggan, dan peningkatan profitabilitas pelanggan; (3) Perspektif proses bisnis internal, terdapat tiga tahapan proses dalam perspektif proses bisnis internal yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses layanan purna jual. Tahap yang pertama adalah proses inovasi, merupakan tahap untuk meneliti kebutuhan pelanggan saat ini, dan setelah itu menciptakan produk dan jasa yang nantinya akan memenuhi dan memuaskan kebutuhan tersebut. Tahapan kedua yaitu proses operasi, adalah tempat di mana produk dan jasa diproduksi yang nantinya akan disampaikan kepada pelanggan, sedangkan tahapan ketiga adalah layanan purna jual yang merupakan layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Perspektif proses bisnis internal membantu organisasi dapat menentukan tolak ukur kinerja, apakah kinerja yang telah dilakukan sudah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Fokus ukuran proses bisnis internal yaitu pada berbagai proses internal yang akan berdampak langsung kepada kepuasan pelanggan dan tujuan pencapaian finansial. Para manajer harus melakukan berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan; (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dalam perspektif ini memiliki tujuan yaitu menyediakan infrastruktur yang mungkin menjadikan tujuan-tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat diwujudkan dan dicapai untuk meningkatkan kinerja jangka panjang. Karyawan merupakan salah satu faktor terpenting dalam kegiatan operasional unit bisnis untuk mendukung keberhasilan suatu organisasi atau yayasan. Jika faktor ini diabaikan dalam organisasi maka tujuan tiga perspektif dari *balanced scorecard* tidak akan tercapai secara maksimal. Hansen dan Mowen (2006:519) menjelaskan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tiga tujuan utama yaitu; (a) Peningkatan kemampuan pegawai, terdapat tiga pengukuran hasil yang digunakan untuk melihat kemampuan pegawai meliputi tingkat kepuasan pegawai, persentase pergantian pegawai, dan produktivitas pegawai; (b) Peningkatan motivasi, pemberdayaan, dan pensejajaran; (c) Peningkatan informasi merupakan memberikan informasi yang lebih akurat dan tepat pada para pegawai, sehingga mereka dapat memperbaiki dan meningkatkan proses secara efektif dalam melaksanakan proses baru.

Pengertian Visi

Visi adalah suatu konsep petunjuk tentang apa yang akan dilakukan oleh suatu organisasi dan ingin menjadi apa di masa depan (Jogiyanto, 2005:67). Menurut Pranata (2015) visi harus sederhana, praktis, realistis, memberikan tantangan dan diharapkan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa visi adalah serangkaian kata yang menunjukkan impian dan cita-cita suatu organisasi atau perusahaan untuk bisa memberikan motivasi kepada karyawan dan menjamin kesuksesan jangka panjang suatu organisasi.

Pengertian Misi

Mahsun (2006:02) menyatakan bahwa misi merupakan pernyataan yang sangat umum dari organisasi untuk mendeskripsikan apa yang akan dilakukan organisasi, bagaimana melakukannya dan untuk siapa dilakukan. Menurut Jogiyanto (2005:64) misi merupakan untuk apa perusahaan didirikan dan apa yang sekarang dilakukan perusahaan untuk pelanggannya. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan misi adalah suatu alat yang digunakan untuk mengarahkan dalam pelaksanaan strategi serta menjadi pondasi untuk pengambilan keputusan.

Pengertian Strategi

Strategi merupakan teknik atau cara-cara yang digunakan organisasi untuk mencapai visi yang telah dirumuskan, dan suatu strategi yang memuat serangkaian petunjuk yang menjelaskan bagaimana organisasi akan mencapai misi dan mengarahkannya pada visi (Mahsun, 2006:03). Strategi juga dapat membantu suatu organisasi dalam meluruskan dan memfokuskan arah pencapaian visi dengan petunjuk yang jelas dan dapat dipahami oleh semuanya.

Hubungan antara Visi, Misi, dan Strategi dengan *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000:128) menyatakan bahwa tujuan dari sistem pengukuran seharusnya adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu dalam melaksanakan strategi karena dinilai dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasaran perusahaan. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan para pekerja kepada berbagai faktor pendorong penting, yang memungkinkan keselarasan investasi, inisiatif dan tindakan dengan pencapaian tujuan strategis. *Balanced scorecard* yang berhasil adalah *balanced scorecard* yang mampu berhasil mengkomunikasikan strategi melalui ukuran *financial* dan *non financial* yang terpadu. Ada tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan: (1) Hubungan Sebab-Akibat, *scorecard* yang disusun harus mampu menjelaskan strategi dari unit bisnis melalui suatu urutan hubungan sebab-akibat. Suatu sistem pengukuran harus bisa membuat hubungan antara tujuan di dalam perspektif *balanced scorecard*, sehingga sistem pengukuran tersebut dapat dikelola, diidentifikasi dan diterima serta membuat urutan hubungan yang eksplisit tentang hubungan sebab-akibat antara ukuran yang dihasilkan dengan faktor pendorong kinerja; (2) Hasil dan Faktor Pendorong Kinerja, *balanced scorecard* yang baik yaitu *balanced scorecard* yang seharusnya memiliki bauran antara ukuran hasil kinerja dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil kinerja, jika tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan bisa mengkomunikasikan bagaimana hasil kinerja tersebut akan dicapai oleh perusahaan karena tidak akan memberikan informasi apakah strategi perusahaan sudah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak, dan sebaliknya jika faktor pendorong kinerja tanpa ukuran hasil maka suatu organisasi tidak bisa mencapai peningkatan operasional jangka panjang, dan juga akan gagal dalam mengungkapkan bagaimana peningkatan operasional tersebut dapat diterjemahkan ke dalam bisnis dengan pelanggan saat ini dan pelanggan baru untuk

peningkatan kinerja *financial*; (3) Keterkaitannya dengan Masalah *Financial, balanced scorecard* harus menitikberatkan kepada hasil, terutama yang bersifat *financial* seperti nilai tambah ekonomis. Beberapa para manajer gagal saat mereka mengaitkan program-program seperti mutu total, penurunan waktu siklus, rekayasa ulang, dan pemberdayaan pekerja dengan hasil, yang secara langsung dapat mempengaruhi para pelanggan serta dapat meningkatkan menghasilkan kinerja *financial* yang handal pada masa yang akan datang.

Pengertian Kinerja

Menurut Moeheriono (2012:95) kinerja merupakan gambaran mengenai pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya (Gibson, 2003:355). Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan gambaran dari hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi secara keseluruhan dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

Pengertian Pengukuran Kinerja

Mahsun (2006: 26) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, karena merupakan suatu penilaian terhadap aktivitas atau kegiatan yang dilakukan di dalam organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga dengan adanya pengukuran kinerja dapat membantu organisasi untuk melihat dan membandingkan kinerjanya pada periode tahun lalu dan periode tahun yang akan datang.

Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Tangkilisan (2007:174) tujuan sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (1) Untuk memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi; (2) Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati; (3) Untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya; (4) Memberikan beberapa penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi yang telah dilaksanakan dan diukur, sesuai dengan metode pengukuran yang telah disepakati; (5) Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan; (6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi; (7) Membantu proses kegiatan perusahaan; (8) Untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif; (9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan; (10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009: 122) manfaat pengukuran kinerja baik untuk pihak internal dan eksternal organisasi sektor publik, yaitu: (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) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan serta hukuman yang obyektif atas kinerja yang telah dicapai setelah dibandingkan dengan indikator pengukuran 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.

Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2006: 26) elemen-elemen pokok dalam suatu pengukuran kinerja antara lain: (1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, tujuan merupakan pernyataan tentang apa yang akan ingin dicapai oleh suatu organisasi, sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan dan disertai dengan batasan waktu yang jelas, sedangkan strategi adalah sebuah teknik yang digunakan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran sehingga dengan adanya tujuan, sasaran, dan strategi yang telah ditetapkan maka selanjutnya dapat menentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat; (2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja, indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan ukuran kinerja mengacu secara langsung. Indikator dan ukuran kinerja sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi; (3) Mengukur tingkat hasil yang dicapai dari tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, jika indikator dan ukuran kinerja sudah jelas, maka pengukuran kinerja bisa dilaksanakan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi yaitu dengan melihat hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan; (4) Evaluasi kinerja, evaluasi kinerja akan memberikan gambaran mengenai nilai kinerja yang dicapai oleh organisasi kepada penerima informasi. Informasi capaian kinerja organisasi dapat dijadikan dasar bagi manajemen untuk perbaikan dalam periode selanjutnya. dan juga bisa dijadikan landasan dalam pemberian *reward* terhadap manajer dan organisasi.

Pengertian Organisasi Nirlaba

Nainggolan (2005:1) menyatakan bahwa organisasi nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tadi, dalam pelaksanaannya kegiatan yang mereka lakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata. Hal ini menyatakan bahwa ada perbedaan antara organisasi *profit* dan *non profit* atau nirlaba. Jika organisasi *profit* merupakan suatu organisasi yang kegiatan utamanya mencari laba atau keuntungan, berbeda dengan organisasi nirlaba di mana kegiatan utamanya tidak mencari keuntungan dalam pelaksanaan kegiatannya melainkan melayani masyarakat, seperti di bidang agama, kesehatan, pendidikan, organisasi politisi, dan bidang sosial budaya lainnya sedangkan organisasi yang bersifat *profit* bergerak di bidang industri atau bisnis.

Pentingnya Manajemen Berbasis Sekolah

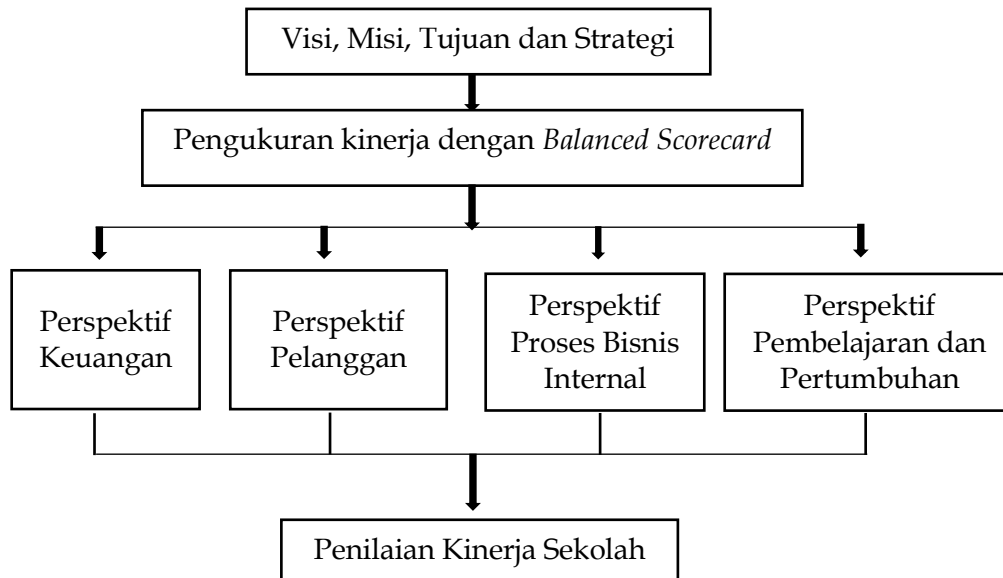
Pendidikan yang berkualitas akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang menjadi subyek sekaligus obyek dari pembangunan itu sendiri, dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, pemerintah melaksanakan peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan manajemen berbasis sekolah yang dilaksanakan di Indonesia. Mulyasa (2011:24) menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Beberapa tujuan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Dally, 2010:19) adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia; (2) Meningkatkan hubungan antara warga sekolah dengan masyarakat sekitar untuk meningkatkan kepedulian mereka dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; (3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah; (4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan; (5) Memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang berhasil guna dan berdaya guna. Menurut Mulyasa

(2011:25) manajemen berbasis sekolah memiliki beberapa manfaat, yaitu: (1) Memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar bagi sekolah; (2) Sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugasnya; (3) Mendorong profesionalisme kepala sekolah maupun guru dalam perannya di sekolah.

Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Terdapat beberapa hal penting dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yaitu manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri, terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka manajemen berbasis sekolah (Mulyasa, 2011:38), yaitu: (1) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran, pengembangan manajemen kurikulum dan program pengajaran sangat penting bagi sekolah, kegiatan tersebut meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum; (2) Manajemen Tenaga Kependidikan, guru dan karyawan merupakan manajemen tenaga kependidikan yang harus diperhatikan, untuk mewujudkan tenaga kependidikan yang handal maka ada beberapa manajemen yang harus dilaksanakan oleh sekolah yang terdiri dari merencanakan kriteria penerimaan pegawai baru, pencarian pegawai yang handal dan kompeten, pembinaan dan pengembangan pegawai meliputi pelatihan-pelatihan dan seminar, promosi bagi pegawai yang kompeten, pemberhentian pegawai, pemberian kompensasi, dan melakukan penilaian pada para pegawai; (3) Manajemen Kesiswaan, manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah; (4) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan, untuk meningkatkan kegiatan sekolah agar berlangsung secara efektivitas dan efisiensi maka diperlukan sumber yang secara langsung menunjang kegiatan tersebut, diantaranya yaitu sumber keuangan dan pembiayaan. Beberapa sumber pembiayaan dan keuangan pada suatu sekolah dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu pemerintah, orang tua atau peserta didik, dan masyarakat baik mengikat atau tidak mengikat; (5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan, manajemen ini bertugas untuk menjaga, memelihara dan mengatur sarana dan prasarana pendidikan agar proses pendidikan dapat berjalan secara optimal, efektif, dan efisien. Hadirnya manajemen sarana dan prasarana ini diharapkan dapat menciptakan suasana sekolah yang bersih, rapi, dan indah sehingga dapat memberikan suasana yang menyenangkan bagi siswa, guru, dan para karyawan saat berada di sekolah; (6) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat, hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan mendorong masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah; (7) Manajemen Layanan Khusus, manajemen ini merupakan suatu manajemen yang digunakan untuk menunjang kegiatan sekolah yaitu meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Sekolah bukan hanya memberikan atau menyampaikan ilmu pengetahuan kepada para siswanya, tetapi juga harus memperhatikan maupun menjaga kesehatan jasmani dan rohani serta keamanan para siswa, guru, dan karyawan.

Rerangka Pemikiran



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa visi, misi, tujuan dan strategi sekolah dalam pengukuran kinerjanya diukur dengan melalui empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga dengan adanya keempat perspektif *balanced scorecard* yang saling berkaitan antara yang satu dan lainnya, maka dapat dinilai bagaimana kinerja Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya selama tahun ajaran 2015/2016 sampai dengan 2016/2017.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Raco (2010:49) bahwa pendekatan studi kasus merupakan jenis penelitian yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka sumber informasi. Adapun objek dalam penelitian ini adalah institusi pendidikan yang lokasi penelitiannya berada di sekolah dasar yaitu Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya yang berada di bawah naungan Yayasan Roudhotul Jannah.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengetahui gambaran umum sekolah dan permasalahan yang akan diteliti dari objek penelitian yang dapat memberikan informasi mengenai data-data sekolah, maka sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: (1) Data primer, data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan (Purhantara, 2010: 79). Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data langsung dari Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dengan menyebarkan kuesioner, melakukan wawancara dengan beberapa pihak yang terkait; (2) Data sekunder, data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung yang digunakan sebagai penunjang dan pendukung dalam penelitian ini berupa data-data atau dokumen-dokumen internal Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya.

Adapun Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut: (1) Dokumentasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh informasi berupa dokumen terkait yang ada pada Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya. Dokumen yang dimaksud adalah arsip-arsip tertulis pada sekolah; (2) Wawancara dilakukan dengan menggunakan beberapa daftar pertanyaan, kemudian hasilnya dideskripsikan dan disusun dalam bentuk laporan. Wawancara dalam penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur. Purhantara (2010:81) menyatakan bahwa wawancara terstruktur merupakan wawancara yang pewawancaranya menerapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan. Wawancara akan dilakukan dengan informan yang terkait dalam penelitian ini, yaitu Kepala SD Islam Saroja Surabaya, bidang sarana prasarana, bidang kesiswaan, bidang kurikulum, guru SD Islam Saroja Surabaya, alumni dan wali murid SD Islam Saroja Surabaya; (3) Kuesioner ditujukan kepada para guru dan karyawan Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya, kuesioner sendiri merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden untuk dijawabnya. Dalam kuesioner ini terdapat 15 pertanyaan yang akan diajukan kepada guru dan karyawan Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya, dengan kategori skor yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Puas, Cukup Puas, dan Sangat Puas.

Satuan Kajian

Satuan kajian merupakan satuan dari objek penelitian yang dipilih peneliti. Adapun hal-hal yang menjadi obyek pengamatan tersebut adalah empat perspektif metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya. Dalam penelitian ini menetapkan satuan kajian sebagai berikut: (1) Visi, Misi, dan Strategi Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*; (2) Dalam metode *Balanced Scorecard* ada empat aspek yang harus diukur dalam pengukuran kinerja meliputi: (a) Perspektif keuangan, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja sekolah adalah dengan peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya; (b) Perspektif pelanggan, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja SD Islam Saroja Surabaya yaitu dengan penerimaan siswa baru, prestasi akademik dan *non* akademik, tingkat kelulusan peserta didik dan kepuasan siswa serta orang tua siswa; (3) Perspektif proses bisnis internal, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja sekolah dalam perspektif proses bisnis internal adalah dengan melihat berbagai inovasi yang dilakukan oleh SDI Saroja Surabaya; (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja sekolah adalah jumlah pendidikan dan pelatihan-pelatihan yang telah diberikan kepada guru, serta menyebarkan kuesioner yang tujuan kepada para karyawan dan guru untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan (tenaga pendidik dan tenaga penunjang) selama bekerja di Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, data-data dokumentasi dan data dari penyebaran kuesioner yang diperoleh dari SD Islam Saroja Surabaya yang meliputi data finansial dan *non* finansial; (2) Mengidentifikasi Visi, Misi, Tujuan dan Strategi SD Islam Saroja Surabaya; (3) Melakukan analisis data yang telah diperoleh dari beberapa pihak yang terkait dalam penelitian ini di Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya; (4) Merekomendasi sistem pengukuran kinerja Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya ke dalam konsep *balanced scorecard* dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; (5) Melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja SD Islam Saroja Surabaya yang diperoleh dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard*; (6) Menarik kesimpulan serta memberikan saran yang berguna

bagi manajemen sekolah untuk meningkatkan kinerja Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya kedepannya.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Visi, Misi, Tujuan dan Strategi

Setiap organisasi atau lembaga pendidikan pasti memiliki visi, misi, tujuan dan strategi untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Visi dan misi organisasi pasti berbeda antara organisasi yang satu dengan lainnya tergantung pada tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing setiap organisasi atau lembaga pendidikan. Visi merupakan impian organisasi masa depan yang akan diwujudkan oleh organisasi, sedangkan misi merupakan pernyataan yang digunakan untuk mengarahkan dalam pelaksanaan strategi dan menjadi pondasi untuk pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi. Berikut visi dan misi Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya: (1) Unggul Dalam Mutu, Taqwa, Berakhlak Mulia Serta Mampu Mengembangkan Potensi Dirinya; (2) Misi: (a) Menyiapkan generasi unggul yang memiliki potensi dibidang IMTAQ dan IPTEK; (b) Memiliki SDM yang aktif, kreatif, inovatif dan profesional; (c) Menghasilkan lulusan yang bermutu; (d) Membangun citra sekolah yang Maarif NU sebagai mitra terpercaya di masyarakat. Tujuan Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya: (1) Meningkatkan kualitas SD Islam Saroja Surabaya (*integrated school*) melalui penyempurnaan kurikulum terpadu dan sistem manajemen mutu; (2) Meningkatkan kualitas siswa dibidang akademik dan *non* akademik; (3) Menumbuh kembangkan siswa yang cerdas, kreatif, aktif, inovatif, sehat jasmani dan rohani serta bertanggung jawab; (4) Memberikan keterampilan belajar dari *life skills*, kebiasaan beribadah dan berakhlak mulia dan belajar yang baik; (5) Meningkatkan daya saing siswa *era global*; (6) Mewujudkan sistem pengelolaan yang efektif dan akuntabel dengan menerapkan standar kerja. Strategi yang dilakukan oleh Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya untuk mewujudkan visi dan misi sekolah yaitu dengan sekolah memiliki kegiatan yang bisa menarik dan sekaligus dapat membentuk karakter anak, yaitu dengan adanya kegiatan ekstrakurikuler yang bisa mencakup sebagian besar bakat anak-anak. Hal ini disampaikan oleh kepala sekolah SDI Saroja Surabaya, yakni:

“Strategi untuk mewujudkan visi dan misi ya sekolah itu mempunyai kegiatan yang bisa menarik dan sekaligus dapat membentuk karakter anak, contohnya dengan kegiatan ekstrakurikuler yang bisa mencakup sebagian besar bakat anak-anak, seperti At-Tartil, tarjim, dan mengaji kemudian kegiatan ekstrakurikuler di hari sabtu seperti drumband, futsal, samro, banjari, dan pramuka” (Hasil wawancara dengan kepala sekolah).

Pembahasan

Perspektif Keuangan

Tujuan Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya pada perspektif keuangan adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan atau sumber dana untuk kegiatan pembangunan dan operasional sekolah, memanfaatkan anggaran belanja secara efisien. Strategi yang dilakukan SDI Saroja Surabaya dalam mewujudkan tujuan sekolah dalam perspektif keuangan adalah dengan menaikkan harga SPP, mengurangi pengeluaran/biaya yang bersifat pemborosan, dan meningkatkan pendapatan dari sumber-sumber luar sekolah lainnya. Indikator pengukuran yang dilakukan Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya untuk menilai kinerjanya melalui perspektif keuangan (*financial*) adalah sebagai berikut: (1) Peningkatan pendapatan, peningkatan pendapatan akan menunjukkan seberapa besar kemampuan SDI Saroja Surabaya dalam mendapatkan sumber-sumber pendapatan. Sumber-sumber pendanaan ini berasal dari dana hibah/BOSDA dan dana investasi/SPP.

Tabel 1
Peningkatan Pendapatan
Tahun ajaran 2015/2016 sampai dengan 2016/2017

Tahun	Pendapatan	Persentase (%)
2014/2015	Rp 765.000.000	-
2015/2016	Rp 900.000.000	17,65
2016/2017	Rp 1.200.000.000	33,33

Sumber: Data SDI Saroja Surabaya (diolah)

Berdasarkan hasil data yang telah diolah di atas dapat diketahui bahwa pendapatan yang diperoleh SDI Saroja Surabaya pada tahun pelajaran 2015/2016 adalah sebesar Rp 900.000.000 atau 17,65% dan pada tahun ajaran 2016/2017 sebesar Rp 1.200.000.000 atau 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa peroleh sumber dana SDI Saroja dikatakan baik karena setiap tahun selalu mengalami peningkatan, dan diharapkan keadaan perolehan sumber dana SDI Saroja yang terus meningkat ini, dapat digunakan untuk pengembangan atau kegiatan operasional sekolah pada tahun berikutnya. Berikut hasil wawancara yang disampaikan oleh kepala sekolah tentang perolehan sumber dana SDI Saroja Surabaya, yakni:

“Sumber pendanaan SDI Saroja yaitu berasal dari wali murid/SPP merupakan sumber pendanaan yang paling besar, kemudian dari tunjangan dana Hibah/BOSDA. Strategi yang digunakan dalam meningkatkan pendapatan sekolah ya biasanya menurut yayasan dengan menaikkan harga SPP” (Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah);

(2) Efisiensi Biaya, SDI Saroja juga berusaha melakukan efisiensi biaya-biaya operasional atau pengeluaran-pengeluaran yang timbul dari berbagai aktivitas operasionalnya agar bisa menyeimbangkan keuangan sekolah. Berikut rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya SDI Saroja Surabaya:

$$\text{Efisiensi Biaya} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 2
Efisiensi Biaya
Tahun Pelajaran 2015/2016 sampai dengan 2016/2017

Tahun	Pendapatan	Pengeluaran/Biaya Operasional	Persentase (%)
2015/2016	900.000.000	902.000.000	100,22
2016/2017	1.200.000.000	960.000.000	80

Sumber: Data SDI Saroja Surabaya (diolah)

Berdasarkan hasil data yang telah diolah di atas dapat diketahui bahwa efisiensi biaya SDI Saroja Surabaya pada tahun ajaran 2015/2016 adalah sebesar 100,22%, sedangkan pada tahun 2016/2017 sebesar 80%. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi biaya pada tahun ajaran 2015/2016 kurang baik karena biaya yang dikeluarkan melebihi pendapatan yang diperoleh, ini karena adanya pembangunan kantin sekolah. Berikut adalah pernyataan kepala sekolah mengenai pengeluaran SDI Saroja Surabaya, yakni:

“Pendapatan SDI Saroja direalisasikan/ digunakan untuk membayar gaji guru karena guru-gurunya itu masih honorarium semua dan hal ini merupakan yang paling besar dalam penggunaan dana dan kemudian digunakan untuk operasional kegiatan anak-anak, administrasi, dan kegiatan-kegiatan di luar sekolah. Pengeluaran yang lebih

besar itu ya karena digunakan untuk pembangunan kantin sekolah, dan yang menutupi kekurangan dana tersebut itu ya dari pihak yayasan” (Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah).

Akan tetapi pada tahun ajaran 2016/2017 mengalami peningkatan dalam efisiensi biaya, karena biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional sekolah tidak melebihi pendapatan yang diperoleh. Kondisi ini dikatakan cukup baik, karena SDI Saroja telah berusaha untuk meminimalkan pengeluaran-pengeluaran dan diharapkan mendapatkan keuntungan/*surplus* yang dapat digunakan untuk pengembangan dan kegiatan operasional SDI Saroja Surabaya pada tahun ajaran yang akan datang.

Perspektif Pelanggan

Tujuan utama Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dalam perspektif ini adalah berusaha untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, meningkatkan kualitas siswa dibidang akademik dan *non* akademik, serta mencapai kepuasan siswa dan orang tua siswa. Strategi yang dilakukan SDI Saroja dalam mencapai tujuan sekolah adalah dengan membina kemampuan dan keterampilan siswa, meningkatkan kualitas kegiatan ekstrakurikuler, meningkatkan kualitas mutu layanan bagi siswa dan orang tua siswa, serta memberikan keterampilan belajar dan *life skills*, kebiasaan belajar yang baik, kebiasaan beribadah dan berakhlak mulia. Indikator pengukuran perspektif pelanggan yang digunakan adalah sebagai berikut: (1) Penerimaan siswa baru, tingkat penerimaan murid baru atau akuisisi pelanggan (siswa) akan menunjukkan seberapa banyak kemampuan Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dalam menarik murid baru. Berikut rumus yang digunakan untuk mengukur penerimaan siswa baru Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya:

$$\text{Penerimaan Siswa Baru} = \frac{\text{Jumlah Siswa Baru}}{\text{Total Siswa}} \times 100\%$$

Tabel 3
Penerimaan Siswa Baru
Tahun Pelajaran 2015/2016 sampai dengan 2016/2017

Tahun	Jumlah Siswa Baru	Total Siswa	Persentase %
2015/2016	41	320	12,81
2016/2017	62	335	18,51

Sumber: Data SDI Saroja Surabaya (diolah)

Berdasarkan tabel tersebut, telah menunjukkan bahwa penerimaan siswa baru Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya pada tahun ajaran 2015/2016 sebesar 41 siswa dengan persentase 12,81%, sedangkan jumlah penerimaan siswa baru pada tahun 2016/2017 mengalami peningkatan yaitu sebesar 62 siswa dengan persentase 18,51%. Hal tersebut dikatakan baik, karena SDI Saroja Surabaya sudah berusaha dalam meningkatkan jumlah penerimaan siswa baru. Kondisi yang terus meningkat diharapkan dapat dipertahankan karena digunakan untuk menunjang efisiensi kegiatan operasional SDI Saroja Surabaya; (2) Prestasi akademik dan *non* akademik, hal ini dapat dijadikan sebagai indikator pengukuran pencapaian kinerja sekolah karena dengan membahas prestasi akan memberikan evaluasi kepada pihak yayasan untuk terus memperbaiki sekolah, juga akan menjadikan reputasi SDI Saroja baik dan dapat dikenal oleh masyarakat luas, dengan membina peserta didik yang memiliki keahlian atau bakat di bidang tertentu dan mempersiapkan para siswa untuk berkompetisi.

Tabel 4
Prestasi Akademik dan Non Akademik
Tahun Ajaran 2015/2016 sampai dengan 2016/2017

No.	Tahun	Prestasi Akademik dan Non Akademik
1.	2015/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Penyanyi terbaik lomba paduan suara • Juara 2 (dua) membaca puisi terbaik • Juara 2 (dua) bidang administrasi, kelengkapan dan kedisiplinan • Juara 2 (dua) putri lomba pencak silat • Juara 2 (dua) senam paket SD • Juara 3 (tiga) futsal • Juara 3 (tiga) regu berprestasi
2.	2016/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Ujian Nasional nomer 1 (satu) se-Kutisari dan Nomer 4 (empat) se-Kecamatan Tenggiling Mejoyo Surabaya • Juara 3 (tiga) putri zona cerdas pada pesta siaga • Juara 3 (tiga) lomba Pildacil • Juara 3 (tiga) lomba Tartil Al-Quran • Juara 3 (tiga) putri zona terampil pada pesta siaga • Juara 3 (tiga) putra zona terampil pada pesta siaga • Harapan 1 (satu) putri barung terbaik pada pesta siaga • Harapan 3 (tiga) kompetensi membaca puisi se-Surabaya

Sumber: Data Internal SDI Saroja Surabaya

Berdasarkan keterangan tabel diatas, menunjukkan bahwa pada tahun ajaran 2015/2016 banyak menjuarai perlombaan, meskipun kebanyakan mendapatkan juara kedua tetapi telah menunjukkan prestasi yang sangat bagus. Pada tahun ajaran 2016/2017 Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya juga banyak menjuarai perlombaan, serta mendapatkan nomer pertama ujian nasional se-Kutisari dan nomer 4 (empat) se-Kecamatan Tenggiling Mejoyo Surabaya. Kondisi ini menunjukkan bahwa SDI Saroja baik dan sudah sangat unggul dikalangan sekolah-sekolah dasar baik negeri maupun swasta lainnya, karena dengan melihat begitu banyak prestasi yang diperoleh SDI Saroja Surabaya ini dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi para siswa dan orang tua siswa, karena mereka merasa bangga dan tidak salah untuk menyekolahkan anaknya di SDI Saroja Surabaya; (3) Tingkat kelulusan peserta didik, hal ini akan menunjukkan kemampuan Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dalam menghasilkan peserta didik yang unggul dan berkompentensi.

Tabel 5
Laporan Kelulusan Peserta Didik
Tahun ajaran 2015/2016 sampai 2016/2017

Tahun	Siswa Kelas 6	Lulus UNAS	Persentase %
2015/2016	44	44	100
2016/2017	36	36	100

Sumber: Data Internal Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya

Berdasarkan tabel tersebut, menunjukkan bahwa peserta didik Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya yang mengikuti ujian nasional pada tahun ajaran 2015/2016 lulus 100% dan pada tahun 2016/2017 juga lulus 100%. Kondisi ini dikatakan baik, karena semua siswa kelas enam di SDI Saroja dapat lulus UNAS 100%. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh para guru dan karyawan Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya kepada siswa atau peserta didik sudah baik selama ini; (4) Tingkat kepuasan siswa dan orang tua siswa,

merupakan hal yang sangat penting dalam menilai kinerja SDI Saroja Surabaya, hal ini akan mendorong sekolah lebih meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggannya (siswa). Penilaian kepuasan ini dilakukan dengan melalui wawancara dengan 2 (dua) orang alumni SDI Saroja Surabaya yaitu Andi Kunaifi Maulana dan Alif Yoga Ramadhan serta 2 (dua) orang tua siswa yaitu Siti Hanifah dan Naning Rahayu. Berdasarkan dari hasil wawancara yang diperoleh bahwa penilaian kinerja SDI Saroja pada perspektif pelanggan dinilai baik, karena para alumni SDI Saroja mengatakan bahwa mereka sangat puas selama sekolah di SDI Saroja Surabaya, dengan sekolah di SDI Saroja mereka bisa melanjutkan sekolah ke sekolah negeri dengan danem yang sangat bagus. Begitu halnya dengan orang tua siswa bahwa mereka juga mengatakan sangat puas atas kinerja SDI Saroja Surabaya karena membuat nilai anaknya bagus-bagus, anaknya bisa belajar mengaji dengan lancar, karena di SDI Saroja bukan hanya ilmu umum yang diajarkan tetapi ilmu keagamaan juga diterapkan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan utama Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dalam perspektif proses bisnis internal adalah berusaha untuk meningkatkan inovasi yang diinginkan oleh siswa. Strategi yang dilakukan SDI Saroja Surabaya untuk mencapai tujuan sekolah adalah dengan meningkatkan berbagai inovasi sekolah dengan melibatkan para guru dan karyawan. Indikator pengukuran perspektif proses bisnis internal yang digunakan dalam pengukuran kinerja SDI Saroja adalah dengan melakukan berbagai proses inovasi. Proses inovasi dilakukan untuk meningkatkan kepuasan para siswa, meningkatkan jumlah penerimaan murid baru yang bisa meningkatkan pendapatan SDI Saroja Surabaya. Inovasi-inovasi yang dilakukan oleh SDI Saroja Surabaya tahun lalu dan tahun yang akan datang adalah sebagai berikut: (1) Inovasi Bidang Sarana Prasarana, melakukan inovasi sarana prasarana yaitu dengan melengkapi sarana yang dibutuhkan anak-anak sehingga digunakan untuk kegiatan belajar mengajar, seperti perbaikan gerbang utama, perbaikan kanopi, pengadaan bangku dan AC. Pada tahun ajaran 2015/2016 SDI Saroja melakukan pembangunan kantin, dan tahun ajaran 2016/2017 sekolah melakukan perbaikan taman-taman yang sudah ada dan menambah taman-taman baru agar anak-anak merasa lebih nyaman lagi saat berada di sekolah; (2) Inovasi Bidang Kurikulum, inovasi yang dilakukan pada bidang kurikulum oleh SDI Saroja yaitu sekolah selalu melakukan penyusunan kurikulum setiap tahunnya yang diketuai oleh waka kurikulum, kemudian dalam hal penggunaan kurikulum, sebelumnya 4 tahun yang lalu SDI Saroja menggunakan kurikulum KTSP, dan pada tahun ajaran 2013/2014 SDI Saroja sudah menggunakan kurikulum baru yaitu kurikulum 2013. Metode pembelajaran yang digunakan juga mengalami perubahan yang sebelumnya hanya menggunakan metode ceramah, teori dan materi sekarang SDI Saroja menggunakan metode praktek dan diskusi, karena sekarang sistemnya sudah tematik tergantung tema apa yang akan dipelajari. Berbagai inovasi dibidang kurikulum yang dilakukan oleh SDI Saroja Surabaya disampaikan oleh Kepala Sekolah dan Waka bidang kurikulum, yaitu:

“Ya penyusunan kurikulum, kan ada tugas dari dinas kota kita dan sebagai penyelenggara harus setor kurikulum, ya itu disusun bersama-sama dan diketuai oleh waka kurikulum, setiap tahun itu harus buat dan disetorkan ke PT, kalau disetujui akan dilanjutkan ke kota, dan kita juga punya arsipnya” (Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah).

“Ya inovasi yang kita lakukan, kita menerapkan atau menggunakan kurikulum 2013 sejak tahun ajaran 2013/2014 sebelumnya 4 tahun yang lalu kita masih menggunakan kurikulum KTSP, jadi setelah ada pengeluaran kurikulum baru, SDI Saroja itu langsung mengikuti, kan biasanya ada sekolah-sekolah yang masih belum mengganti kurikulum pada waktu itu hanya sebagian saja, tapi kita saat ada pengeluaran kurikulum baru atau kurikulum 2013 itu kita langsung mengikuti. Selain kurikulum ada juga yang lain yaitu penerapan metode pembelajarannya sekarang itu metodenya

bukan hanya mengandalkan teori dan materi saja, tapi kita sudah menggunakan metode diskusi, alat peraga, LCD, dan praktek apalagi sekarang sistemnya menggunakan tematik, jadi lebih banyak ke praktek, kemarin itu untuk anak kelas 3 (tiga) kan kebetulan temannya itu tentang pasar, jadi kita langsung mempraktekkan pergi ke pasar, jadi sesuai tema tapi ini hanya untuk anak kelas 1 (satu) sampai 4 (empat), sedangkan anak kelas 5 (lima) dan 6 (enam) mereka masih menggunakan materi dan teori karena fokus untuk UNAS" (Hasil wawancara dengan Waka Bidang Kurikulum);

(3) Inovasi Bidang Kesiswaan, inovasi yang dilakukan SDI Saroja Surabaya dalam bidang kesiswaan yaitu SDI Saroja akan terus mengefektifkan ekstrakurikuler, mengikuti lomba-lomba diluar sekolah, dan kegiatan belajarnya sekarang yang *full day*, karena sebelumnya SDI Saroja tidak *full day*. Penerapan *full day* ini dilakukan sejak tahun ajaran 2012/2013.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuh

Tujuan Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dalam perspektif ini adalah mencapai kepuasan keryawan dan meningkatkan kapabilitas karyawan. Strategi yang dilakukan SDI Saroja Surabaya agar mencapai tujuan sekolah adalah dengan meningkatkan pendidikan dan pelatihan-pelatihan bagi guru, memberikan fasilitas-fasilitas dan program bagi karyawan. Indikator pengukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut: (1) Pendidikan dan pelatihan-pelatiham guru, hal ini dilakukan untuk lebih meingkatkan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh para guru dan karyawan sekolah sehingga akan memberikan pelayanan yang baik lagi terhadap para peserta didik.

Tabel 6
Pendidikan dan Pelatihan Guru
Tahun Pelajaran 2015/2016 sampai 2016/2017

Tahun	Total Guru	Jumlah Guru yang Mengikuti	Persentase (%)
2015/2016	20	13	65
2016/2017	25	17	68

Sumber: Data SDI Saroja Surabaya (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa jumlah pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh SDI Saroja Surabaya pada tahun ajaran 2015/2016 sebesar 65% atau sekitar 13 guru, sedangkan pada tahun ajaran 2016/2017 mengalami peningkatan yaitu sebesar 68% sekitar 17 guru yang mengikuti. Meskipun tidak semuanya dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan di luar, tetapi SDI Saroja melakukan pendidikan dan pelatihan di sekolah yaitu dengan mendatangkan mentor, tutor, seminar, dan instruktur dari luar. Kondisi ini merupakan hal yang baik karena akan meningkatkan kemampuan karyawan baik tenaga pendidik maupun tenaga penunjang, sehingga dalam pelayanan terhadap para peserta didik bisa lebih maksimal. Pernyataan tentang pendidikan dan pelatihan-pelatihan guru di SDI Saroja Surabaya, disampaikan oleh Kepala Sekolah, yakni:

"Program yang telah diberikan SDI Saroja kepada guru dan karyawan adalah dalam hal peningkatan Sumber Daya Manusia yaitu dengan memanggil tutor, mentor, dan instruktur dari luar. Peningkatan SDM ini bukan hanya untuk guru umum saja tapi juga guru mengaji, kemudian program seminar dan rekreasi. Fasilitas yang sudah diberikan SDI Saroja kepada para guru dan karyawan, yaitu untuk saat ini masih gaji, dan rencana akan diberikan fasilitas BPJS" (Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah);

(2) Tingkat kepuasan karyawan, hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa puas dan nyaman para karyawan selama bekerja di Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya. Angket penilaian ini akan disebarakan pada para guru dan tenaga penunjang sebanyak 16 responden.

Responden tersebut terdiri dari 8 orang guru kelas, 4 orang guru mengaji, 1 orang guru penjaskes, 1 orang guru pendidikan agama islam, 1 orang guru bahasa inggris, dan 1 orang bagian tata usaha. Dalam kuesioner ini terdapat 15 pertanyaan serta 5 kategori skor yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas, dan Sangat Puas. Berikut adalah hasil kepuasan karyawan selama bekerja di Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya.

Tabel 7
Kuesioner Kepuasan
SDI Saroja Surabaya

No	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	2	14	0
2.	Bapak/Ibu merasa senang dengan suasana kantor sekarang.	0	0	4	12	0
3.	SD Islam Saroja memberikan gaji yang sesuai dengan kinerja Bapak/Ibu.	0	0	3	13	0
4.	SD Islam Saroja memberikan penghargaan (<i>reward</i>) atas prestasi kerja, dedikasi, dan loyalitas kerja.	0	0	4	12	0
5.	Fasilitas yang disediakan oleh SD Islam Saroja sudah cukup memadai untuk mendukung pekerjaan Bapak/Ibu.	0	0	3	13	0
6.	Keselamatan kerja di SD Islam Saroja sudah diperhatikan dengan baik.	0	0	2	14	0
7.	Adanya kejelasan <i>job description</i> yang akan memberikan kontribusi memadai di SD Islam Saroja Surabaya.	0	0	3	13	0
8.	Bapak/Ibu dapat menyelesaikan pengajaran sesuai dengan silabus.	0	0	1	15	0
9.	Bapak/Ibu melaksanakan tugas yang diberikan SD Islam Saroja sebaik-baiknya.	0	0	1	15	0
10.	Bapak/Ibu berusaha hadir di tempat kerja dengan tepat waktu.	0	0	1	15	0
11.	Bapak/Ibu mengajar di kelas dengan tepat waktu.	0	0	1	15	0
12.	Adanya dorongan motivasi yang diberikan kepada SD Islam Saroja terhadap Bapak/Ibu.	0	0	1	15	0
13.	Bapak/Ibu patuh terhadap prosedur yang sudah ditetapkan.	0	0	2	14	0
14.	Bapak/Ibu menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan (guru dan tenaga penunjang).	0	0	4	12	0
15.	Bapak/Ibu melakukan pekerjaan bukan hanya untuk kepentingan pribadi melainkan untuk kepentingan sekolah.	0	0	2	14	0
		0	0	34	206	0
Persentase (%)		0%	0%	14,17%	85,83%	0%

Sumber: Data primer diolah

Tabel 8
Hasil Persentase Kuesioner
SDI Saroja Surabaya

No.	Indikator Kuesioner	Persentase (%)
1.	Sangat Tidak Puas	0
2.	Tidak Puas	0
3.	Cukup Puas	14,17
4.	Puas	85,83
5.	Sangat Puas	0
JUMLAH		100

Sumber: Data primer diolah

Dari hasil persentase kuesioner untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diatas, responden yang memilih kategori sangat tidak puas adalah sebesar 0%, sama halnya dengan kategori tidak puas sebesar 0%, untuk responden yang memilih kategori cukup puas sebesar 14,17%, sedangkan responden yang memilih kategori puas adalah sebesar 85,83%, dan responden yang memilih kategori sangat puas adalah 0%. Berdasarkan dari hasil angket tersebut dapat dilihat bahwa SDI Saroja Surabaya pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempunyai tingkat kepuasan karyawan yang baik karena rata-rata dari responden lebih banyak memilih kategori skor puas dan cukup puas. Pernyataan tingkat kepuasan karyawan disampaikan oleh beberapa informan yaitu Kepala Sekolah, Waka bidang Sarana Prasarana, dan 2 (dua) orang guru yaitu Ibu Farida Hasani Triwulandari dan Ibu Hariyati. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh bahwa rata-rata guru SDI Saroja sudah puas selama menjadi guru di SDI Saroja Surabaya, ada yang menilai bahwa kepuasan tidak diukur dari materi tetapi dari hati, ada juga yang mengatakan bahwa mereka puas karena setiap tahunnya diadakan pendidikan dan pelatihan, sarana prasarananya juga sudah sangat mendukung. Kondisi ini sangat baik dan perlu dipertahankan oleh SDI Saroja Surabaya agar karyawan merasa mendapatkan perhatian dari pihak sekolah SDI Saroja Surabaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengukuran kinerja organisasi dengan perspektif *balanced scorecard* pada Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Pengukuran kinerja Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dimulai dengan melakukan penentuan visi, misi, tujuan, dan strategi sekolah, kemudian menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran strategi pada keempat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tahapan selanjutnya adalah tahapan penjabaran strategi-strategi ke dalam ukuran hasil; (2) Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dalam pengukuran kinerjanya masih menggunakan pengukuran tradisional atau masih menggunakan laporan keuangan saja dan belum menggunakan metode *balanced scorecard*; (3) Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dalam mengukur kinerja Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat dikatakan baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya penerapan keempat perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut: (a) Perspektif keuangan SDI Saroja Surabaya yang terdiri dari dua indikator yaitu peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Hasil analisa menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan dapat dikatakan baik karena setiap tahun meningkat dan menunjukkan kinerja sekolah yang semakin baik, sedangkan efisiensi biaya dikatakan cukup baik karena pada tahun ajaran 2015/2016 biaya operasional/pengeluaran yang dilakukan oleh SDI Saroja melebihi pendapatan yang diperoleh, tetapi pada tahun ajaran 2016/2017 mengalami

peningkatan dalam meminimalkan berbagai macam pengeluaran; (b) Perspektif pelanggan pada SDI Saroja Surabaya yang diukur dengan beberapa indikator yaitu penerimaan siswa baru, jumlah prestasi akademik dan *non* akademik serta tingkat kelulusan peserta didik dapat dikatakan baik, karena jumlah penerimaan siswa baru setiap tahun meningkat, memperoleh berbagai prestasi akademik dan *non* akademik, serta semua siswa kelas enam dinyatakan lulus 100%, sedangkan ukuran tingkat kepuasan siswa dan orang tua siswa menunjukkan bahwa sangat puas atas kinerja yang diberikan oleh SDI Saroja Surabaya; (c) Perspektif proses bisnis internal SDI Saroja Surabaya menunjukkan bahwa sekolah sudah melakukan berbagai inovasi seperti inovasi yang dilakukan pada bidang sarana prasarana, bidang kurikulum dan bidang kesiswaan. Hal ini dinilai baik karena SDI Saroja Surabaya telah melakukan berbagai perubahan yang dapat meningkatkan kualitas sekolah untuk menjadi lebih baik lagi kedepannya; (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada SDI Saroja Surabaya yang diukur dengan jumlah pendidikan dan pelatihan guru yang dilakukan oleh pihak sekolah dikatakan baik karena setiap tahun diadakan pendidikan dan pelatihan bagi guru, sedangkan tingkat kepuasan karyawan dinilai puas, karena banyaknya program-program dan fasilitas yang telah diberikan.

Saran

Berdasarkan beberapa temuan dalam penelitian ini, saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut: (1) SDI Saroja Surabaya untuk kedepannya dalam pengukuran kinerja sebaiknya menggunakan metode *balanced scorecard*, karena sekolah dapat melakukan pengukuran kinerja bukan hanya dari aspek keuangan saja, melainkan aspek non keuangan sehingga dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang dirasa masih kurang dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan strategi yang telah ditetapkan oleh sekolah; (2) Adanya metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja SDI Saroja Surabaya, diharapkan dapat dipahami dan dilaksanakan secara berkelanjutan oleh semua karyawan SDI Saroja Surabaya dalam mewujudkan tujuan hingga pada tindakan kegiatan operasional sekolah; (3) Hendaknya Sekolah Dasar Islam Saroja Surabaya dalam mendapatkan sumber-sumber pendanaannya ditambah, bukan hanya dari dana hibah/BOSDA dan dana investasi/SPP melainkan ditambah dengan melakukan berbagai kerjasama dengan masyarakat maupun sponsor untuk mendapatkan pendanaan yang lebih banyak dan sehingga bisa digunakan untuk kegiatan-kegiatan operasional sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Dally, D. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Gibson, J. L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Erlangga. Jakarta.
- Hansen, D. R dan M. M. Mowen. 2006. *Management Accounting*. Edisi 7. Salemba Empat. Jakarta.
- Jogiyanto. 2005. *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*. Andi. Yogyakarta.
- Kaplan, R. S dan D. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Mahmudah dan M. I. Khauldi. 2014. Analisis pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Yayasan Darul Aitam Darussalam Bayuwangi. *Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Pemikiran Hukum Islam* 6(1): 19-113.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Pertama. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Mulyasa. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nainggolan, P. 2005. *Akuntansi Yayasan Dan Lembaga Nirlaba Sejenis*. Edisi Satu. PT Radja Grafindo Persada. Jakarta.
- Pearce, J. A dan R. B. Robinson. 2008. *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Pranata, M. J. 2015. Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pencapaian Visi Dan Misi Pada SMA IPIEMS Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset dan Akuntansi*. 4(2): 1-20.
- Purhantara, W. 2010. *Metode Penelitian Kualitaitaif Untuk Bisnis*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Raco, J. R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Tahaka, Y. C. 2013. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT Bank Sulut. *Jurnal EMBA* 1(4): 402-413.
- Tangkilisan, H. N. 2007. *Manajemen Publik*. PT Grasindo. Jakarta.