

**Seminar Nasional dan Call For Paper
Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0**

**PENGUKURAN KINERJA FAWWAZ GLOBAL ISLAMIC SCHOOL BERBASIS
BALANCED SCORECARD**

Setya Rahayu Pratiwi

STIE Widya Wiwaha Yogyakarta,

Email: setyarp89@gmail.com

Sulastiningsih

STIE Widya Wiwaha

Email: sulastiningsih@stieww.ac.id

Abstract

The research aims to measure the performance of Fawwaz Global Islamic School based Balanced Scorecard. This research is quantitative research with a descriptive design. The research was conducted by measuring the performance level of Fawwaz Global Islamic School against 4 performance perspectives in the Balanced Scorecard, namely: Financial perspectives, Customer perspectives, Growth and learning perspectives, perspectives Internal business processes. Primary data of questionnaires is used to measure customer perspective criteria and learning and growth perspectives, while measuring the performance of financial perspectives using secondary data. Respondents in this study are parents/guardians of students and teachers/employees of Fawwaz Global Islamic School.

The final research shows that the Fawwaz Global Islamic School performance as a whole is in good category. The performance of a financial perspective is a good performance that qualifies economically, efficiently, and effectively. Performance of customer perspective earns value with good category. The performance of internal business process perspectives demonstrates good performance. Performance growth and learning show good performance. From the results of this research is expected Fawwaz Global Islamic School (1) Improve performance in the perspective of good category to be very good, (2) improve the school services, (3) Teachers and employees can increase their competence.

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial Perspective, customer perspective, growth and learning perspective, Internal business process perspective*

PENDAHULUAN

Kemajuan suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh peran kinerja sektor publik. Sektor publik memiliki peran yang tidak kecil dalam suatu Negara yang dapat berdampak pada sektor yang lain yaitu sektor swasta, maupun sektor sosial (Mahmudi, 2016:2). Menurut Bastian (2010:11), di Indonesia jenis organisasi sektor publik yang dikenal antara lain, organisasi pemerintah pusat, organisasi pemerintah daerah, organisasi yayasan, organisasi pendidikan, organisasi kesehatan, dan organisasi tempat peribadatan.

Sekolah adalah salah satu organisasi sektor publik yang menyediakan layanan pendidikan. Seiring dengan perkembangan zaman dan tuntutan di era globalisasi mempengaruhi dan mendorong sekolah untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan kemampuan pengelolaan yang handal, terpercaya dan akuntabilitas terhadap *stakeholder* yang membutuhkannya. Untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang maupun organisasi diperlukan sebuah pengukuran kinerja. Whittaker (Tangkilisan, 2007: 171) mengemukakan pengukuran

Seminar Nasional dan Call For Paper Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0

kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Menurut Amstrong dan Baron (Wibowo 2007:2) kinerja (*performance*) adalah tantangan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Pada umumnya organisasi sektor swasta mengukur kinerja dengan tingkat laba, namun pada organisasi sektor publik tidak dapat mengukur kinerja dari tingkat laba dikarenakan laba bukan tujuan utama dari organisasi sektor publik. Salah satu metode untuk mengukur kinerja sektor publik adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard Method*.

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1992) di Harvard, pentingnya *Balanced Scorecard* digunakan dalam pendidikan untuk penguatan mengelola bukan hanya memantau kinerja. Kaplan dan Norton (1992) mengemukakan, saat menggunakan langkah-langkah *finansial*, harus mengembangkan serangkaian tindakan tambahan yang komprehensif untuk digunakan sebagai indikator utama, atau prediktor kinerja keuangan. Mereka menyarankan agar langkah-langkah harus dikembangkan menjadi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses kinerja internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Demetrius & Patricia Karathanos, 2005:222)

Penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengatasi kelemahan berbagai penilaian kinerja yang selama ini telah dilakukan atas institusi pendidikan. Hal ini selaras dengan Visi Kemendiknas tahun 2014 yaitu "*Terwujudnya Penyelenggaraan Layanan Prima Pendidikan Nasional*". Layanan prima merupakan suatu layanan yang diharapkan oleh pengguna jasa pendidikan dengan tingkat kepuasan yang optimal, seperti kecepatan, akurat, transparansi, dan hasil layanan (Joko Pramono, 2014:1336).

Fawwaz *Global Islamic School* sebagai salah satu organisasi pendidikan memiliki kontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan Nasional. Fawwaz *Global Islamic School* merupakan salah satu organisasi sektor publik yang berfokus memenuhi kepuasan pemangku kepentingan, yaitu siswa, orang tua siswa, tenaga kependidikan, guru, masyarakat, pemerintah dan dunia usaha. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memungkinkan Fawwaz *Global Islamic School* memperoleh gambaran menyeluruh tentang kinerjanya termasuk kemampuan sekolah dalam memenuhi kepuasan kepentingan pendidikan (*stakeholder*).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. M. Nazir (2005:89) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah studi untuk menentukan fakta dengan interpretasi yang tepat. Dalam studi deskriptif ini, juga termasuk studi untuk melukiskan secara akurat sifat-sifat dari fenomena, kelompok atau individu, dan studi untuk menentukan frekuensi terjadinya suatu keadaan untuk meminimalisasikan dan memaksimalkan realibilitas, yang akan diperlukan untuk penelitian selanjutnya. Teknik pengumpulan data dengan observasi, kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Untuk kuesioner sebelum digunakan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas atas kuesioner tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja institusi pendidikan Fawwaz *Global Islamic School* dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* periode 2018-2019, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Seminar Nasional dan Call For Paper Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0

LANDASAN TEORI

Pengukuran Kinerja Sekolah

Secara etimologis kinerja merupakan terjemahan dari performance. Selain bermakna kinerja, performance juga diterjemahkan secara beragam. Menurut Armstrong dan Baron (Wibowo 2007:2) adalah tantangan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Mardiasmo (2009:122) menyatakan bahwa secara umum tujuan pengukuran kinerja adalah:

1. Mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*);
2. Mengukur kinerja *financial* dan *nonfinancial* secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi;
3. Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*;
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Sejumlah manfaat dari pengukuran kinerja ditambahkan oleh Mardiasmo (2009:122) antara lain:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen;
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja;
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi;
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; dan memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Secara lebih spesifik, Muhroji (2012) memberikan paparan tentang manfaat pengukuran kinerja sekolah, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Oleh karena itu informasi pencapaian kinerja sekolah akan memberikan masukan kepada sekolah mengenai pelayanan pendidikan yang diinginkan oleh masyarakat.
2. Guru dan karyawan akan diukur sendiri aktivitasnya sehingga dapat meningkatkan motivasi kinerja. sekolah memprioritaskan program dan aktivitas yang meningkatkan kinerja sekolah.
3. Memberikan informasi tentang posisi dan kedudukan sekolah dibandingkan sekolah lainnya.
4. Membantu mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi sekolah, baik masalah internal maupun masalah eksternal.

Merujuk kepada konsep organisasi, sekolah dapat disebut sebagai organisasi. Oleh karena itu pengertian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan pengertian kinerja sekolah. Berdasarkan hal tersebut kinerja sekolah dapat didefinisikan

Seminar Nasional dan Call For Paper Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0

sebagai kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah Rogers (1994) dalam Mahmudi (2010:20) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah adalah:

1. Faktor Personal/Individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan/ skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
2. Faktor kepemimpinan yang meliputi: kualitas, dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
3. Faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi;
4. Faktor kontekstual/situasional yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Lusthaus *et al*, (1999:46) mengemukakan kinerja organisasi dapat diukur melalui dimensi efektivitas, efisiensi, relevansi, dan kesinambungan keuangan. Perry (dalam Syarifudin dan Tangkilisan 2002:14) mengemukakan dimensi pengukuran untuk mengukur kinerja organisasi adalah *workload/demand, economy, efficiency, effectiveness*, dan *equity*. Sementara itu, Nurkolis (2003:111) mengemukakan kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, efisiensi, produktivitas, kualitas, motivasi, kualitas kehidupan, dan moral kerja.

Ammons (dalam Muhammad 2008:15) menjelaskan kinerja organisasi dapat diukur melalui kriteria *workload, efficiency, effectiveness*, dan *productivity*. *Workload* menunjukkan jumlah beban kerja yang diselesaikan. *Efficiency* menunjukkan perbandingan antara *input* dan *output*. *Effectiveness* menunjukkan perbandingan antara *output* dan *outcome* yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah *output* diperoleh. *Productivity* menunjukkan jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu.

Fenwick (dalam Muhammad 2008:15) menggunakan tiga dimensi dalam mengukur kinerja organisasi, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Dimensi ekonomi adalah perbandingan antara biaya yang dikeluarkan dan kualitas sumber daya yang diperoleh sebagai *input* dalam proses manajemen. Dikatakan semakin ekonomis, jika biaya yang dikeluarkan kecil sedangkan kualitas sumber daya yang diperoleh semakin baik, dan sebaliknya. Dimensi efisiensi adalah perbandingan antara sumber daya yang digunakan dan *output*. Artinya berapa *output* yang dihasilkan dalam proses bila dibandingkan dengan *input* yang masuk. Semakin besar *output* yang dihasilkan dan semakin kecil *input* yang masuk akan semakin efisien. Dimensi efektivitas adalah sejauh mana *output* yang dihasilkan dapat memenuhi sasaran dan tujuan manajemen. Jadi besarnya *output* tidak selalu menunjukkan besarnya *outcome* karena berhubungan dengan sasaran dan tujuan. Fenwick membedakan ukuran ekonomis dari efisiensi, namun kedua ukuran tersebut sering digabung menjadi efisiensi saja.

Ammons (dalam Muhammad, 2008:15) menjelaskan kinerja organisasi dapat diukur melalui kriteria *workload, efficiency, effectiveness*, dan *productivity*. *Workload* menunjukkan jumlah beban kerja yang diselesaikan. *Efficiency* menunjukkan perbandingan antara input dan output. *Effectiveness* menunjukkan perbandingan antara output dan *outcome* yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah output diperoleh. *Productivity* menunjukkan jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu.

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi

Seminar Nasional dan Call For Paper Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0

lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan (Ikhfan Haris, 2016:14).

Pengukuran kinerja Sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari 2 suku kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu nilai). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dapat dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Kata berimbang artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja eksternal (fokus komprehensif). *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang terkenal dewasa ini. Sejak kemunculannya pada tahun 1992, BSC telah diterima secara luas sebagai alat pengukuran kinerja dan manajemen strategis (Yee Chin 2004), Rigby dan Bildodeau (2005) dalam Lawrie, Kalf dan Andersen (2005) juga menyatakan :

“A recent survey determined that companies use an average of 13 management tools or frameworks at the corporate level. Many of these are tools intended to help measure or monitor the performance of an organization and within this list the most popular performance related framework was the Balanced Scorecard (57 persen reporting use of a Balanced Scorecard)”

Menurut Moh Mahsun *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan pendekatan baru terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Robert Kaplan (*Harvard Business School*) dan David Norton (*Renaissance Solution, Inc.*). Pengakuan atas beberapa kelemahan dan ketidakjelasan dari pendekatan pengukuran kinerja keuangan sebelumnya, BSC menyajikan sebuah perspektif yang jelas sebagaimana sebuah perusahaan harus mengukur supaya tercapai keseimbangan perspektif keuangan. Kaplan dan Norton merangkum rasional untuk BSC sebagai berikut. BSC tetap mempertahankan pengukuran keuangan tradisional. Tetapi pengukuran keuangan menceritakan kejadian masa lalu, suatu laporan yang cukup untuk era industri untuk kemampuan investasi jangka panjang dan relationship pelanggan tidak secara kritis untuk keberhasilan. Pengukuran keuangan adalah tidak layak, bagaimanapun juga, untuk memandu dan mengevaluasi suatu perjalanan yang mana perusahaan pada era informasi harus membuat suatu nilai masa depan melalui investasi dalam pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. *Balanced Scorecard* menyarankan bahwa kita melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif berikut: (1) *The Learning and Growth Perspective*, (2) *The Business Process Perspective*, (3) *The Customer Perspective*, dan (4) *The Financial Perspective*.

Balanced Scorecard Model ini pada awalnya memang ditujukan untuk memperluas area pengukuran kinerja organisasi swasta yang *profit-oriented*. Pendekatan ini mengukur kinerja berdasarkan aspek *financial* dan *non financial* yang dibagi dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif inovasi & pembelajaran (Quinlivan, 2000). Menurut Kaplan dan David P. Norton (1996: 22), *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan strategi dan misi organisasi ke dalam suatu perangkat pengukuran kinerja yang komprehensif yang merupakan kerangka dalam melaksanakan strategi. Sedangkan menurut Chang dan Chow (dalam Sulistiyowati, 2001:4), jika *Balanced Scorecard* diadopsi dalam lembaga pendidikan maka keempat aspek diidentifikasi dengan mengikuti urutan sebagai berikut:

1. Aspek keuangan (*financial*) Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*how do we look to provider of financial resources?*”. Komponen ini memfokuskan bagaimana baik

Seminar Nasional dan Call For Paper Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0

organisasi menerjemahkan hasilhasil operasional ke dalam kesejahteraan dalam bidang keuangan.

2. Aspek pelanggan (*customer*) Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*how do customer see us?*”. Aspek ini menunjukkan bagaimana baik sebuah institusi menjalankan kegiatan dan mencapai hasil sesuai harapan pelanggan.
3. Aspek bisnis internal, aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*at what must we excel?*”. Komponenkomponen dalam aspek ini menfokuskan pada proses internal, dimana sebuah institusi harus mencapai hasil sesuai harapan pelanggan.
4. Aspek inovasi dan pembelajaran (*innovation and learning*) Aspek ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan “*can we continue to improve and create value?*”. Komponen aspek ini menfokuskan pada keberlanjutan agar menjamin dan meningkatkan kemampuannya untuk memuaskan para pelanggan.

Tujuan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan *non*keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. *Balanced Scorecard* sangat cocok dengan jenis organisasi saat ini dimana fokus diletakkan pada strategi dan visi, bukan pengendalian. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* telah mencakup tolak ukur keuangan dan *non* keuangan, yang dalam penerapannya ditempatkan dalam kerangka yang terintegrasi dan seimbang guna mengevaluasi dan memperbaiki kinerja Fawwaz *Global Islamic School* secara komprehensif.

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

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

- a. Fokus utama sektor publik (termasuk sekolah) adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu, sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham
- b. Tujuan utama organisasi publik adalah bukanlah masimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai visi dan misi organisasi publik (sekolah) tersebut.
- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan stakeholder membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai kosekuensi dari peran kepengurusan organisasi sekolah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi stakeholder, pemeliharaan sumber daya, tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.

Seminar Nasional dan Call For Paper Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. M. Nazir (2005:89) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah studi untuk menentukan fakta dengan interpretasi yang tepat.

Teknik Pengumpulan Data

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

Jenis Data dan Variabel

Sumber data yang digunakan yaitu:

- a. Data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner kepuasan kepada pelanggan dan pegawai,
- b. Data sekunder seperti RAPBS, hasil EDS, dan data lain yang diperlukan untuk penelitian ini.

Populasi dan sampel penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik dan kependidikan Fawwaz *Global Islamic School* yang berjumlah 28 orang dan 82 Wali Murid TK dan Pra Tk. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *NonProbability Sampling* dengan jenis *Purposive sampling*. Sehingga, menghasilkan 25 sampel pegawai dan 42 sampel orang tua siswa.

Metode Analisis Data

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

1. Pengukuran perspektif keuangan

Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan metode *value for money (VEM)*. Menurut Mahmudi (2016:20-22) *Value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang menekankan pentingnya penghargaan atas setiap rupiah uang publik dengan cara memanfaatkannya secara ekonomis, efisien, dan efektif.

Untuk mengukur nilai ekonomis dari kinerja keuangan dapat dihitung dengan rumus:

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

Rasio Efektifitas diukur dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang sudah ditetapkan

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

Rasio Efisiensi diukur dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan sekolah.

Seminar Nasional dan Call For Paper Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0

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

2. Pengukuran perspektif pelanggan

Kinerja Fawwaz *Global Islamic School* pada perspektif pelanggan diukur dengan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang di sebarakan menggunakan skala likert 5 poin, yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas, dan Sangat Puas.

3. Pengukuran perspektif proses bisnis internal

Pengukuran kinerja perspektif bisnis internal memiliki tiga indikator, yaitu: inovasi, proses dan layanan purna jual. Inovasi terkait dengan kualitas produk yang disajikan, dalam hal ini kurikulum sekolah yang unggul yang tercermin dalam Evaluasi Diri Sekolah atas Standar Isi. Proses merupakan indikator kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja proses adalah hasil Evaluasi Diri Sekolah tahun 2012/2013 pada Standar Nasional Pendidikan yang terkait proses bisnis internal sekolah, yaitu: Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

4. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Untuk mengukur kinerja pertumbuhan dan pembelajaran digunakan kuisisioner kepuasan *Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire)* yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai, modal informasi dengan menganalisa kemampuan sistem informasi, dan modal organisasi dengan menganalisa iklim organisasi

Skala dan Instrumen Penilaian

1. Skala Pengukuran perspektif keuangan

Tabel 1
Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Persentase	Skala	Kategori
EKOMOMIS		
<90%	5	Sangat ekonomis
90% - 95%	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100%-105%	2	Tidak Ekonomis
>105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIF		
>100%	5	Sangat Efektif
90% - 100%	4	Efektif
80% - 90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Tidak Efektif
>60%	1	Sangat Tidak Efektif
EFISIEN		

**Seminar Nasional dan Call For Paper
Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0**

<60%	5	Sangat efisien
60% - 79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100%-120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

(Sumber: Sugiyono, 2010: 93)

2. Skala Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 2
Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01% - 100%	5	Sangat Puas
68,01% - 84%	4	Puas
52,01% - 68%	3	Cukup Puas
36,01% - 52%	2	Tidak Puas
20,00% - 36%	1	Sangat Tidak Puas

(Sumber : Sugiyono, 2010)

3. Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Tabel 3
Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Skor	Skala	Kategori
43-50	5	Sangat Baik
34-42	4	Baik
26-33	3	Cukup Baik
18-25	2	Tidak Baik
10-17	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2010)

4. Skala Pengukuran Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran:

Tabel 4.
Skala Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Nilai (prosentase)	Skala	Kategori
84,01%-100%	5	Sangat Baik
68,01% - 84%	4	Baik
52,01% - 68%	3	Cukup Baik
36,01% - 52%	2	Tidak Baik
20% - 36%	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2010)

5. Pengukuran Kinerja *Balance Scorecard* secara keseluruhan

Sebelum dilakukan pengukuran kinerja, maka dilakukan pembobotan untuk masing-masing aspek pada *Balanced Scorecard*.

**Seminar Nasional dan Call For Paper
Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0**

Skor kinerja akhir Fawwaz *Global Islamic School* dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dinilai dengan skala likert terdapat pada tabel berikut.

Tabel 6
Nilai Kinerja Akhir *Balanced Scorecard*

Nilai (skor)	Skala	Kategori
68-80	5	Sangat Baik
54-67	4	Baik
40-53	3	Cukup Baik
26-39	2	Tidak Baik
12-25	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono, 2010)

Tabel 5
Nilai Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan

Aspek Yang Dilihat		Hasil Pengukuran	Skor (1-5)
I	Perspektif Keuangan		
	1. Ekonomis	Cukup Ekonomis	5
	2. Efektif	Sangat Efektif	5
	3. Efisien	Cukup Efisien	5
	Skor Keseluruhan Aspek I		15
II	Perspektif Bisnis Internal		
	A. Inovasi		
	1. Inovasi Kurikulum (Standar Isi)	Sangat Baik	5
	B. Proses		
	1. Standar Proses	Baik	5
	2. Standar pendidik dan Kependidikan	Baik	5
	3. Standar Sarana dan Prasarana	Baik	5
	4. Standar Kompetensi Lulusan	Baik	5
	5. Standar Penilaian Pendidikan.	Baik	5
	6. Standar dan Pengelolaan	Baik	5
	C. Layanan Purna Jual		
	1. Website Sekolah	Baik	5
	2. Data Telusur Alumni	Baik	5
Skor Keseluruhan Aspek II		45	
III	Perspektif Pelanggan		
	1. Tingkat Kualitas Layanan	Puas	5
	2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	Puas	5
Skor Keseluruhan Aspek III		10	
IV	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
	1. Kepuasan Kerja	Cukup Puas	5

**Seminar Nasional dan Call For Paper
Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0**

2. Kemampuan sistem informasi	Cukup Puas	5
Skor Keseluruhan Aspek IV		10
Skor Keseluruhan Aspek BSC		80

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif keuangan

Fawwaz *Global Islamic School* merupakan salah satu organisasi sektor publik sehingga untuk mengukur kinerja keuangannya dilakukan menggunakan *value for money* yaitu mengukur tingkat Ekonomis, Efektif, dan Efisien dalam mengelola keuangan Sekolah.

Dari hasil perhitungan kinerja keuangan diketahui hasil perhitungan sebagai berikut.

Tabel 7

Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan Fawwaz *Global Islamic School* TA 2018-2019

Aspek	Persentase	Skor	Kategori
Ekonomis	99,96%	3	Cukup Ekonomis
Efektivitas	100%	4	Efektif
Efisiensi	64,30%	4	Efisien

(Sumber: Hasil Penelitian, 2019)

2. Perspektif Pelanggan

Misi Fawwaz *Global Islamic School* adalah Melaksanakan bimbingan dan pengajaran secara efektif dan memberikan kepuasan kepada pelanggan utamanya yaitu orangtua/wali murid. Oleh karena itu perspektif pelanggan dianalisis dari kualitas dan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini peneliti menggunakan instrument berupa angket/kuesioner yang terdiri dari 25 pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut mewakili lima dimensi mutu pelayanan dalam *service quality*, yaitu : *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*.

Dari pembahasan di atas respon pelanggan terhadap keseluruhan aspek kepuasan pelanggan atas layanan Fawwaz *Global Islamic School* dapat di rekapitulasi pada tabel 22 berikut :

Tabel 8

Nilai Kinerja Pelanggan Fawwaz *Global Islamic School*

No	Indikator	Total Skor	Bobot	Kategori
1	<i>Tangibility</i>	73%	4	Puas
2	<i>Reliability</i>	78,90%	4	Puas
3	<i>Responsiveness</i>	69,40%	4	Puas
4	<i>Assurance</i>	77,94%	4	Puas
5	<i>Emphaty</i>	87,62%	5	Sangat Puas
Rata-rata		77,37%	4	Puas

(Sumber : Hasil Penelitian, 2019)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Seminar Nasional dan Call For Paper Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0

Penilaian kinerja perspektif bisnis internal dilakukan dengan menganalisis Evaluasi Diri Sekolah (EDS) Fawwaz *Global Islamic School* tahun 2018/2019. Terdapat tiga komponen yang digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal sekolah, yaitu : inovasi, operasi, dan layanan purna jual (layanan alumni). Untuk kepentingan pengukuran kinerja proses bisnis internal peneliti menggunakan rekapitulasi skor obyektif Evaluasi Diri Sekolah tahun 2018/2019. Hasil perhitungan proses bisnis internal tampak sebagai berikut.

Tabel 9
Nilai Kinerja Proses Bisnis Internal

Aspek Pengukuran Proses Bisnis Internal	Komponen	Persentase Capaian (EDS)	Skor	Kategori
Inovasi	1. Inovasi Kurikulum (Standar Isi)	90	5	Sangat Baik
Proses	2. Standar Proses	77,50	4	Baik
	3. Standar pendidik dan Kependidikan	88,33	4	Baik
	4. Sarana dan Prasarana	85,00	4	Baik
	5. Standar Kompetensi Lulusan	88,33	4	Baik
	6. Standar Penilaian Pendidikan.	75,00	4	Baik
	7. Standar dan Pengelolaan	86,54	4	Baik
	Layanan Purna Jual	8. Website Sekolah		4
9. Data Telusur Alumni			4	Baik
jumlah			37	Baik

(Sumber : Hasil Penelitian, 2019)

4. Analisis Kinerja Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan 4 (empat) parameter, yaitu: kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, tingkat pendapatan, dan kemampuan sistem informasi sekolah. Dari hasil perhitungan tanggapan responden terhadap kepuasan kerja pegawai dan sistem informasi sekolah diperoleh informasi berikut.

Tabel 10
Nilai Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan Fawwaz *Global Islamic School* TA 2018-2019

Aspek	Skor		Nilai	Skor Kinerja	Kategori
	Riil	Max			
Tingkat Kepuasan Kerja	1335	1980	67,42	3	Cukup Puas
Sistem Informasi Sekolah	276	440	62,73	3	Cukup Puas
Jumlah				6	Cukup Puas

(Sumber : Hasil Penelitian, 2019)

5. Analisis Kinerja Fawwaz *Global Islamic School* Secara Keseluruhan

**Seminar Nasional dan Call For Paper
Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0**

Tabel 11
Nilai Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan

	Aspek Yang Dilihat	Hasil Pengukuran	Skor (1-5)
I	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
	1. Kepuasan Kerja	Cukup Puas	3
	2. Kemampuan sistem informasi	Cukup Puas	3
	Skor Keseluruhan Aspek I		6
II	Perspektif Bisnis Internal		
	A. Inovasi		
	1. Inovasi Kurikulum (Standar Isi)	Sangat Baik	5
	B. Proses		
	1. Standar Proses	Baik	4
	2. Standar pendidik dan Kependidikan	Baik	4
	3. Standar Sarana dan Prasarana	Baik	4
	4. Standar Kompetensi Lulusan	Baik	4
	5. Standar Penilaian Pendidikan.	Baik	4
	6. Standar dan Pengelolaan	Baik	4
	C. Layanan Purna Jual		
	1. Website Sekolah	Baik	4
	2. Data Telusur Alumni	Baik	4
Skor Keseluruhan Aspek II		37	
III	Perspektif Pelanggan		
	1. Tingkat Kualitas Layanan	Puas	4
	2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	Puas	4
	Skor Keseluruhan Aspek III		8
IV	Perspektif Keuangan		
	1. Ekonomis	Cukup Ekonomis	3
	2. Efektif	Sangat Efektif	5
	3. Efisien	Cukup Efisien	3
	Skor Keseluruhan Aspek IV		11
Skor Keseluruhan Aspek BSC			62

(Sumber: Hasil Penelitian di olah, 2019)

Dari tabel dapat diketahui bahwa:

- a. Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan Fawwaz Global Islamic School menggunakan konsep *value of money* memperoleh skor sebesar 11 (77,33%) dan berada pada kategori baik. Dari aspek efektifitas, kinerja keuangan sangat efektif, dan aspek efisiensi diperoleh kinerja cukup efisien. Sementara dari aspek ekonomis, kinerja keuangan Fawwaz Global Islamic School termasuk kategori cukup ekonomis.
- b. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan Fawwaz Global Islamic School diperoleh Skor 8 (80%) dan berada pada kategori baik.
- c. Hasil pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperoleh skor 8 (80%) dan berada pada kategori baik atau memuaskan.
- d. Hasil pengukuran kinerja proses bisnis internal diperoleh skor 37 (82,22%) dari 45 skor maksimal. Skor ini menunjukkan kinerja proses bisnis internal yang termasuk kategori baik.

Kinerja secara keseluruhan dari empat perspektif diperoleh total skor 62 atau 77,5 persen dari skor maksimal 80. Skor tersebut berada pada skala 59-72 dengan kategori baik. Dengan demikian kinerja Fawwaz Global Islamic School secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik.

Seminar Nasional dan Call For Paper Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengukuran Kinerja Fawwaz *Global Islamic School* berbasis *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa kinerja Fawwaz *Global Islamic School* secara keseluruhan dari empat perspektif termasuk dalam kategori baik. Kinerja masing – masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek keuangan di Fawwaz *Global Islamic School* tahun ajaran 2018/2019 menunjukkan kinerja baik. Kinerja perspektif keuangan menunjukkan cukup ekonomis, cukup efisien, dan sangat efektif.
- b. Hasil pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada aspek pelanggan di Fawwaz *Global Islamic School* menunjukkan kinerja baik. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan Fawwaz *Global Islamic School*.
- c. Hasil pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran di Fawwaz *Global Islamic School* menunjukkan kinerja baik.
- d. Hasil pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada aspek proses bisnis internal di Fawwaz *Global Islamic School* menunjukkan kinerja baik.

Dari hasil pengukuran kinerja dapat disusun *SWOT Balanced Scorecard* Fawwaz *Global Islamic School*, sehingga dapat disusun rencana operasi (*action plan*) untuk meningkatkan sumber alternatif keuangan serta melakukan penghematan pengeluaran sekolah, meningkatkan kualitas pelayanan sekolah dan meningkatkan kompetensi guru dan karyawan.

Berdasarkan kesimpulan di atas penilaian kinerja Fawwaz *Global Islamic School* yang telah disebutkan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah

1. Saran untuk perbaikan kinerja Fawwaz *Global Islamic School* yang terdapat pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik, namun diharapkan sekolah dapat meningkatkan kinerja keuangan lebih baik, yaitu dengan melakukan penghematan pengeluaran sekolah serta Meningkatkan sumber alternatif keuangan.
2. Pada perspektif pelanggan diharapkan Fawwaz *Global Islamic School* dapat memperhatikan kepuasan pelanggan khususnya pada pelayanan Kesehatan Pertumbuhan fisik anak serta kenyamanan tempat parkir.
3. Kinerja Fawwaz *Global Islamic School* dapat memperhatikan proses bisnis internal dan proses pertumbuhan dan pembelajaran. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat di lihat pada tabel 29, dari tabel 29 kepuasan karyawan dapat berimbas pada produktivitas karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Serta meningkatkan kompetensi guru dengan adanya workshop atau training, dan meningkatkan kultur sekolah bernuansa 5S (senyum, sapa, salam, sopan, santun)

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi MBS. Cet. Kedua*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Haris, Ikhfan. (2016). *Indeks Kinerja Sekolah*. Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru.
- James L Gibson, J. M. (1994). *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses. Edisi Keempat*. Jakarta: Erlangga.
- Junaedi. (2002). *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah*. KOMPAK.
- Karathanos, D. K. (2005). *Applying the Balanced Scorecard. Journal of Education for Business, Vol.80 No. 4, pp, 222-230*.

**Seminar Nasional dan Call For Paper
Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0**

- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Muhammad, Fadel. (2008). *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mahmudi. (2016). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UII Press.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Muhroji. (2012). Anggaran dan Pengukuran Kinerja Sekolah. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 22, No. 1, Juni 2012, 5060.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Norton, R. S. (1996). *Using the Balanced Scorecard as Strategy Management System Harvard Business Review*. January-February.
- Norton, R. S. (2000). *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan. Peter R Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Norton, R. S. (2001). *The Strategy Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School.
- Nurkholis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Pramono, J. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Smk Negeri 6 Surakarta. *Thesis*, Pasca Sarjana, FE UNS.
- Sony Yuwono, E. S. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategis*. Jakarta: Gramedia
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyowati, F. (2001). "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi". *ANTISIPASI*, vol. 5, No. 1, p 1-15.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yee-Chin, L. (2004). Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecard - A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No 3, pp 204 - 221.
- Zainal Syarifudin, H. N. (2002). *Kinerja Organisasi Publik: Manajemen Publik untuk Menciptakan Kota Bersih dan Nyaman*. Jakarta: YAPI.

**Seminar Nasional dan Call For Paper
Paradigma Pengembangan Ekonomi Kreatif di Era 4.0**