

**PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD STUDI KASUS PADA
SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
MUHAMMADIYAH 1 RONGKOP
GUNUNGKIDUL**

2016

Tesis

Untuk memenuhi persyaratan mencapai Drajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh :

Dwi Purnama

142202672

Kepada :

**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA**

2016

HALAMAN PENGESAHAN

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 1 Oktober 2016

Dwi Purnama

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Halaman Persembahan

Dengan segala kerendahan hati karya ini dipersembahkan kepada kedua orang tua karena perjuangan dan doa beliau sehingga dapat mencapai keadaan sekarang. Karya ini dipersembahkan pula kepada istri tercinta Sri komaryati yang selalu member dukungan dan semangat. Semoga ini dapat menjadikan manfaat dan barokah kepada keluarga.

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan ridho-Nya tesis ini dapat disusun dan diselesaikan. Selama menempuh pendidikan dan penulisan serta penyelesaian tesis ini penulis banyak memperoleh dukungan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak, serta ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, AK Direktur STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Dr. Wahyu Widayat, M.Ec, Dosen Pembimbing 1 yang telah membimbing dan memberi pengarahan selama proses penyusunan tesis.
3. Dra. Sulastiningsih, M.Si selaku pembimbing yang di dalam berbagai kesibukan dapat menyempatkan diri membimbing dan mengarahkan serta memberi petunjuk dan saran yang sangat berharga bagi penulisan tesis ini;
4. Pengelola, Dosen pengajar dan staf sekretariat Magister Manajemen Widya Wiwaha, yang telah banyak membantu penulis selama mengikuti perkuliahan;
5. Tri Yuswanto, kepala sekolah SMK Muhammadiyah 1 rongkop yang telah memberikan izin penelitian di sekolah yang beliau pimpin.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan anugrah-Nya Sangat disadari dalam tesis ini terdapat banyak kekurangan oleh karena diharapkan saran dan kritik agar lebih baik.

Yogyakarta, Oktober 2016

Dwi Purnama

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan	iii
Halaman Persembahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran	xi
<i>Abstract</i>	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Pertanyaan Peneliti.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
A. Landasan Teori	7
1. Kinerja	7
2. Pengukuran Kinerja	10
3. <i>Balanced Scorecard</i>	13
B. Penelitian Terdahulu	18
C. Kerangka Penelitian	21
BAB III METODA PENELITIAN	24
A. Desain Penelitian	24
B. Tempat dan Waktu Penelitian	25
C. Definisi Operasional.....	25
D. Populasi dan Sampel	27
E. Instrumen Penelitian.....	27

F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	28
G. Pengumpulan Data	29
1. Observasi.....	29
2. Kuesioner untuk diolah dengan <i>Balanced Scorecard</i>	30
3. Dokumentasi.....	30
H. Metode Analisis Data.....	30
1. Analisis visi dan misi SMK Muhammadiyah 1 Rongkop	31
2. Skoring terhadap masing-masing perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ..	34
(1) Pengukuran perspektif keuangan	34
(2) Pengukuran kinerja perspektif pelanggan	37
(3) Pengukuran kinerja perspektif bisnis internal.....	38
(4) Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBEHASAN.....	47
A. Profil lokasi penelitian dan karakteristik responden	47
1. Profil lokasi penelitian.....	47
2. Data siswa guru dan karyawan.....	48
B. Hasil Penelitian.....	49
1. Uji Validitas dan reliabilitas	49
2. Kinerja masing-masing perspektif.....	52
a. Pengukuran kinerja perspektif keuangan	52
b. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan.....	55
c. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal.....	57
d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	62
e. Kinerja balanced scorecard secara keseluruhan.....	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	66
A. Kesimpulan.....	66
B. Keterbatasan penelitian	66
C. Saran	67

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rata-rata nilai ujian nasional SMK Muhammadiyah 1 Rongkop	2
Tabel 1.2 Kategori nilai rata-rata ujian nasional	2
Tabel 3.1 Analisis visi	33
Tabel 3.2 Analisis Misi	34
Tabel 3.3 Skala pengukuran kinerja keuangan	36
Tabel 3.4 Skala pengukuran kinerja keuangan keseluruhan.....	37
Tabel 3.5 Skala pengukuran prespektif pelanggan	38
Tabel 3.6 Skala pengukuran capaian EDS standar isi dan sarana prasarana.....	39
Tabel 3.7 skala pengukuran capaian EDS standar kompetensi kelulusan	39
Tabel 3.8 Skala pengukuran capaian EDS standar proses.....	40
Tabel 3.9 Skala pengukuran capaian EDS standar penilaian pendidikan.....	40
Tabel 3.10 skala pengukuran capaian EDS keseluruhan	40
Tabel 3.11 Pengukuran pencapaian web sekolah	41
Tabel 3.12 Skala penilaian organisasi alumni	42
Tabel 3.13 Skala pengukuran prespektif proses bisnis internakeseluruhan	43
Tabel 3.14 Skala pengukuran kepuasan kinerja guru.....	44
Tabel 3.15 Skala pengukuran motivasi kerja guru	44
Tabel 3.16 Skala pengukuran prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	45
Tabel 3.17 Skala pengukuran kinerja BSC keseluruhan	46
Tabel 4.1 Jumlah siswa tahun pelajaran 2016	48
Tabel 4.2 Kondisi tenaga pendidik tahun 2016.....	48
Tabel 4.3 Kondisi tenaga kependidikan tahun 2015	49
Tabel 4.4 Hasil uji validitas kepuasan pelanggan/siswa	49
Tabel 4.5 Hasil uji validitas kuesioner harapan pelanggan/siswa	50
Tabel 4.6 Hasil uji validitas kuesioner kepuasan, motivasi guru dan SI.....	51
Tabel 4.7 Rencana anggaran pendapatan SMK Muhammadiyah Rongkop	52
Tabel 4.8 Rencana anggaran pengeluaran SMK Muhammadiyah 1 Rongkop ..	53
Tabel 4.9 Realisasi pendapatan SMK Muhammadiyah 1 Rongkop 2015.....	53

Tabel 4.10 Realisasi pengeluaran SMK Muhammadiyah 1 Rongkop	53
Tabel 4.11 Kinerja prespektif keuangan.....	54
Tabel 4.12 Hasil penukuran kinerja kepuasan pelanggan/siswa	56
Tabel 4.13 Capaian SNP pada EDS SMK Muhammadiyah 1 Rongkop.....	58
Tabel 4.14 Skala dan Kategori Capaian SNP	59
Tabel 4.15 Layanan Purna Jual	61
Tabel 4.16 Kinerja prespektif proses bisnis internal.....	62
Tabel 4.17 Kinerja prespektif pembelajaran dan pertumbuhan	63
Tabel 4.18 Kinerja BSC secara keseluruhan	64

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Empat prespektif BSC	15
Gambar 1.2 Kerangka pikir	22
Gambar 1.3 Kinerja BSC Secara Keseluruhan.....	33

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRACT

Penelitian ini berjudul **“Pengukuran Kinerja Sekolah Menggunakan *Balanced Scorecard* Studi Kasus Pada Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah 1 Rongkop Gunungkidul 2016”** Sebagai upaya peningkatan kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop Gunungkidul Adapun yang menjadi latar belakang penelitian ini yaitu, bila dilihat dari output dan outcome pada tahun ajaran 2015/2016 ini terdapat hasil bahwa perolehan nilai UN belum sesuai dengan yang diharapkan serta untuk tahun ini tidak ada satupun alumni SMK Muhammadiyah 1 Rongkop yang diterima di perguruan tinggi negeri, padahal indikator keberhasilan sebuah SMA/SMK salah satunya dengan banyaknya alumni yang diterima di perguruan tinggi negeri.

Berdasarkan hasil observasi dapat dilihat bahwa kualitas output SMK Muhammadiyah 1 Rongkop berdasarkan hasil nilai rata-rata Ujian nasional dan outcome dalam hal ini yang dapat diterima di perguruan tinggi negeri belum sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Kondisi seperti ini merupakan indikasi bahwa SMK Muhammadiyah 1 Rongkop belum sesuai yang diharapkan untuk dapat menghasilkan output dan outcome yang diharapkan.

Adapun permasalahan dalam tesis ini adalah kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop belum optimal. Pengukuran kinerja sekolah SMK Muhammadiyah 1 Rongkop akan di ukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif (1) *Learning and Growth perspective Scorecard* ; (2) *Internal Business Process Perspective*; (3) *Customer perspective*(Pelanggan) *Balanced Scorecard*; (4) *Financial Perspective Scorecard*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif.

Dari Hasil pengukuran kinerja manajemen SMK Muhammadiyah 1 Rongkop berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* didapatkan hasil untuk masing-masing perspektif sebagai berikut :

Prespektif keuangan memperoleh kategori sangat baik
Prespektif pelanggan memperoleh kategori sangat puas
Prespektif proses bisnis internal memperoleh kategori baik
Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh kategori sangat baik.

Secara keseluruhan kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop jika diukur dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* memperoleh nilai dalam kategori baik.

Kata kunci ; Pengukuran kinerja, *Balanced scorecard*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sekolah. Dalam system pengendalian manajemen pada suatu sekolah, pengukuran kinerja merupakan langkah yang dilakukan untuk bahan evaluasi sebuah sekolah sebagai barometer kinerja sekolah. Prestasi dan kemajuan sekolah merupakan indikator meningkatnya kinerja, oleh sebab itu haruslah ada alat pengukuran kinerja yang akurat sehingga dapat dilihat sebagai bahan evaluasi untuk kemajuan sekolah tersebut. Saat ini sekolah – sekolah masih banyak yang rancu dalam menentukan kinerjanya tanpa alat ukur yang jelas untuk bahan evaluasi sehingga potensi, kelemahan, ancaman dan kelebihan belum dapat diukur secara tepat, hal tersebut mengakibatkan manajemen tidak maksimal dalam menentukan program selanjutnya dan memperbaiki kekurangan lembaga tersebut.

SMK Muhammadiyah 1 Rongkop jika dilihat secara geografis terletak di sebelah tenggara kota Wonosari yang merupakan Ibu kota kabupaten Gunungkidul,sejarahnya SMK Muhammadiyah 1 Rongkop merupakan berdiri pada tahun 2009 yang sebelumnya mengalami perubahan status dari SMA Muhammadiyah 1 Rongkop menjadi SMK Muhammadiyah 1 Rongkop memiliki input siswa yang setiap tahun mengalami peningkatan dari hasil pengamatan yang dilakukan sejak bulan Januari 2016 memerlihatkan bahwa siswa di SMK Muhammadiyah 1 Rongkop mengalami peningkatan dibanding dengan 2 tahun lalu, untuk tahun ajaran 2015/2016 ini mengalami peningkatan dengan menerima 207 siswa baru kenaikan lebih dari 200% dari tahun ajaran 2013/2014 yang hanya

menerima 47 siswa baru dan tahun ajaran 2014/2015 dengan menerima 50 siswa baru.

Namun kenyataanya bila dilihat dari *output* dan *outcome* pada tahun ajaran 2015/2016 ini terdapat hasil bahwa perolehan nilai UN belum sesuai dengan yang diharapkan serta untuk tahun ini tidak ada satupun alumni SMK Muhammadiyah 1 Rongkop yang diterima di perguruan tinggi negeri, padahal indikator keberhasilan sebuah SMA/SMK salah satunya dengan banyaknya alumni yang diterima di perguruan tinggi negeri.

Berikut data capaian rata-rata nilai ujian nasional tahun 2016 dapat digambarkan pada tabel berikut.

Tabel 1.1

Rata-rata Nilai Ujian Nasional SMK Muhammadiyah 1 Rongkop 2016

Nilai	Mata Pelajaran				JML UN
	BIN	ING	MAT	KMP	
Kategori	B	D	D	B	
Rata-rata	70.17	43.48	39.52	78.39	231.56
Terendah	34.7	26.0	10.0	73.3	179.3
Tertinggi	91.8	61.2	62.5	84.0	288.8
Std Deviasi	11.91	9.01	13.17	2.41	27.63

Sumber : Data SMK Muhammadiyah 1 Rongkop 2016

Tabel 1.2

Kategori Nilai Rata-rata Ujian Nasional

Kategori Nilai UN		Rentang Nilai UN
Amat Baik	A	Rata-rata nilai UN > 7,50
Baik	B	$6,50 < \text{Rata-rata nilai UN} \leq 7,50$
Cukup	C	$5,50 < \text{Rata-rata nilai UN} \leq 6,50$
Kurang	D	$4,50 < \text{Rata-rata nilai UN} \leq 5,50$
Kurang Sekali	E	Rata-rata nilai UN ≤ 4.50

Sumber : Puspendik 2014

Dapat dilihat dari tabel 1.1 bila dibandingkan dengan tabel 1.2 masih didapatkan sebagian besar perolehan nilai rata-rata Ujian Nasional dalam kategori D bahkan E pada mata pelajaran Bahasa Inggris dan Matematika, hanya bahasa Indonesia dan KMP yang mencapai kategori A, lalu berdasarkan observasi melihat dokumen-dokumen bahwa tidak ada alumni SMK Muhammadiyah 1 Rongkop yang pada tahun 2016 diterima di perguruan tinggi negeri yang merupakan tolok ukur keberhasilan sekolah.

Berdasarkan data tabel 1.1 dan 1.2 serta hasil observasi dapat dilihat bahwa kualitas *output* SMK Muhammadiyah 1 Rongkop berdasarkan hasil nilai rata-rata Ujian nasional dan *outcome* dalam hal ini yang dapat diterima di perguruan tinggi negeri belum sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Kondisi seperti ini merupakan indikasi bahwa SMK Muhammadiyah 1 Rongkop belum sesuai yang diharapkan untuk dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang diharapkan.

Peningkatan ataupun penurunan kinerja sekolah tetap perlu diukur secara pasti sehingga pencapaian dapat selalu ditingkatkan. Merupakan sebuah kewajiban untuk sebuah sekolah baru belum mendapat kepercayaan oleh masyarakat baik orang tua siswa maupun calon siswa yang merupakan customer pada sebuah sekolah, maka dari itu perlunya kerja keras oleh seluruh warga sekolah serta melakukan evaluasi dan pengukuran kinerja yang jelas untuk dapat menemukan strategi-strategi dan meningkatkan kinerja sesuai dengan cita-cita bersama yang tertuang dalam visi misi sekolah.

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*.

Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer, dalam hal ini kepala sekolah akan mampu mengukur bagaimana sekolah mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* merupakan suatu system manajemen, pengukuran, dan tiga pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance*.

Seperti yang telah disebutkan, *Balanced Scorecard* mengklasifikasikan pengukuran kinerja dalam 4 perspektif, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective Scorecard*), proses bisnis internal (*Internal Business Process Perspective*), pelanggan (*Customer*) dan keuangan (*Financial Perspective Scorecard*). Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolok ukur kinerja.

Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing perspektif diatas:

1. *Learning and Growth perspective Scorecard* (Pembelajaran-pertumbuhan) pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?”
2. *Internal Business Process Perspective* (Proses bisnis/Internal) *Balanced Scorecard* pada perspektif ini menjawab pertanyaan “Untuk menyenangkan pimpinan dan *customer* kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?”

3. *Customer perspective*(Pelanggan) *Balanced Scorecard* pada prespektif ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita apa yang harus kita perlihatkan kepada *customer* kita?”
4. *Financial Perspective Scorecard* (Keuangan) pada perspective ini menjawab pertanyaan “Untuk dapat berhasil secara financial apa yang harus kita perlihatkan dan lakukan untuk meningkatkan sarana dan prasarana dan fasilitas penunjang pembelajaran?”

Melihat dari data hasil observasi didapatkan data pada tabel 1 dan 2 diatas, bahwa sebagian besar perolehan nilai rata-rata Ujian Nasional masih dalam kategori D bahkan E pada matapelajaran Matematika dan Bahasa Inggris serta tidak ada satupun lulusan dari SMK Muhammadiyah 1 Rongkop yang diterima di PTN, hal itu memperlihatkan kinerja yang belum optimal sehingga perlunya pengukuran yang akurat serta solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut. Mengingat kinerja sekolah SMK Muhammadiyah 1 Rongkop yang mengindikasikan belum sesuai dengan harapan masyarakat serta mengingat kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang akurat, maka kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop akan diukur menggunakan instrument-instrumen yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* kedalam tesis yang berjudul “Pengukuran Kinerja Sekolah Menggunakan *Balanced Scorecard* Studi Kasus Pada SMK Muhammadiyah 1 Rongkop Gunungkidul”.

B. Perumusan Masalah

Adapun permasalahan dalam tesis ini adalah kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop belum *optimal*.

C. Pertanyaan Penelitian

Bagaimana kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop jika diukur dengan empat prespektif *Balanced Scorecard* yaitu prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan?

D. Tujuan Penelitian

Ada pun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop Gunungkidul apabila diukur dengan empat prespektif *Balanced Scorecard*.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Sekolah, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.
2. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai “a) sesuatu yang dicapai; b) prestasi yang diperlihatkan; c) kemampuan kerja”. Menurut Fattah (1999:19) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai: “ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu”. Sementara menurut Sedarmayanti (2001:50) bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”.

Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Kinerja (*performance*) menurut Drucker (2002 : 134) adalah tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif. Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik pada empat perspektif : keuangan, kostumer, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007: 363).

Mangkunegara (2010:9) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam kamus bahasa Indonesia. Menurut Daryanto dalam *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap* Kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan, kemampuan kerja.

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* merupakan kata benda. Salah satu entry-nya adalah “thing done” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang

Tiga tingkatan kinerja menurut Rummler & Brache dikutip dalam (Salusu, 1998) adalah :

a) Tingkat organisasi (*organizational level*)

Menekankan pada hubungan organisasi dengan pasar dan fungsi-fungsi utamanya yang tergambar dalam kerangka dasar struktur organisasi serta mekanisme kerja yang ada

Variable yang mempengaruhi, strategi organisasi, alokasi sumberdaya, struktur organisasi

b) Tingkat proses (*process level*)

Menekankan pada proses kegiatan antar fungsi. Mencakup kesesuaian dan persyaratan yang ditetapkan, pelanggan, efisiensi dan efektivitas proses.

c) Tingkat tugas/pelaksanaan tugas (*job/performance level*)

Kemandirian atau otonomi dalam bekerja (*tanpa selalu disupervisi*)

Mahsun (2014 : 25) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau tujuan. Semakin tinggi kinerja organisasi, semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan organisasi. Untuk lembaga pendidikan dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Cascio (1991:73) adalah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja].

Sedangkan Siagian (1995:225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor seperti:

- a) Yang dinilai ialah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta criteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- c) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud:

(1) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.

(2) Bila penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan

sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

- (3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan.
- e) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri. Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa system penilaian prestasi kerja ialah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standard pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standard kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pengukuran kkerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam

menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan teruaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan, Robertson, (sebagaimana dikutip dalam Mahsun, 2014: 25)

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja ialah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standard kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Sistem pengukuran kinerja organisasi pada dasarnya merupakan kerangka kerja untuk akuntabilitas dan pengambilan keputusan.

Unsur unsur kunci sistem ini meliputi

- (1) Penetapan perencanaan dan tujuan
- (2) Pengembangan alat pengukuran yang relevan
- (3) Pelaporan hasil secara formal
- (4) Pemanfaatan informasi

Secara umum parameter atau kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja meliputi kualitas, kuanttas, ketepatan waktu, penghematan biaya, kemandirian atau otonomi dalam bekerja (tanpa selalu disuprtvisi) dan kerjasama.

3. *Balanced Scorecard*

Konsep BSC pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996 130-131) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: TheBalanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Saat ini, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran financial sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, sehingga manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang mereka terapkan.

Kaplan dan Norton dalam makalahnya yang menggagas pentingnya konsep BSC. Anonim (2005) mendefinisikan BSC sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sasaran strategis kepada indikator yang komprehensif. Untuk itu diperjelas juga bahwa indikator yang digunakan harus merupakan kegiatan dan proses kegiatan inti lingkungan organisasi beroperasi.

Mulyadi (2009: 3) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor digunakan untuk merencanakan dan mencatat skor kinerja karyawan, selanjutnya skor hasil kinerja akan dibandingkan dengan skor yang telah direncanakan atau ditargetkan untuk keperluan evaluasi.

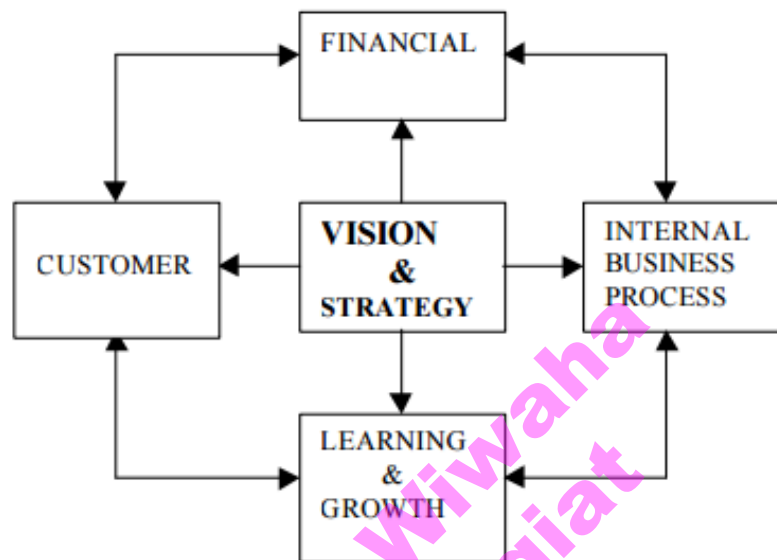
Dalam studi yang dilaksanakan oleh Kaplan dan Norton (1992 :71-79) terhadap 12 korporasi, didapat sebenarnya bahwa korporasi tersebut telah mengadopsi scorecard. Kaplan dan Norton melihat ada kelemahan kepada

pengukuran kinerja yang dapat menonjolkan pencapaian tujuan secara terpisah, bahkan cenderung kompetitif yang pada akhirnya mengakibatkan konflik 143 BAB 6 Human Resource Scorecard korporasi. Oleh karena itu dibutuhkan alasan untuk menggunakan konsep scorecard karena: 1) scorecard menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh, kelemahan pandangan terhadap berbagai bidang yang dinilai bersaing: menjadi perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan, memperpendek waktu menanggapi, memperbaiki kualitas terhadap team, mengurangi waktu meluncurkan produk, dan mengelola untuk jangka waktu panjang; 2) scorecard menjadi pedoman untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Sejak 1992, konsep ini terus dikembangkan tidak saja oleh Kaplan dan Norton bahkan oleh penulis lain. Demikian juga dengan bidang yang mengadopsi BSC, semakin lama semakin banyak. Karathonous dan Karathonous (2005 : 222), menggunakan BSC untuk pendidikan, Kocakulah dan Austill (2007 : 72-99) di bidang Kesehatan.

Mutasowifin (2002 : 245-264) menggagas penerapan BSC pada koperasi dan pengelolaan sumberdaya alam. Artinya, karena dinilai bahwa konsep ini baik maka banyak organisasi mengadopsinya. Apapun terjemahannya di dalam Bahasa Indonesia, ide utama BSC adalah adanya satu Papan Nilai yang seimbang yang dapat digunakan sebagai alat ukur mementnukan apakah satu organisasi dinilai berhasil atau tidak.

Metode *Balanced Scorecard* melengkapai manajemen dengan *framework* yang mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu: *learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective dan financial perspective*. Empat

perspektif di dalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan. Hubungan dalam empat perspective digambarkan sebagai suatu kesatuan.



Gambar 1. Empat Prespektif BSC

Empat Perspektif *Balanced Scorecard* (Heene dkk, 2010):

- (a) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditujukan untuk menelaah kapasitas organisasi dalam berinovasi.
- (b) Perspektif proses internal, ditujukan mencapaakan nilai tambah sebagaimana yang diharapkan, untuk itu proses internal dianggap penting.
- (c) Perspektif pelanggan, kelompok pelanggan apa saja yang dianggap penting.
- (d) Perspektif finansial, bagi organisasi non profit terletak pada tingkat perolehan finansial yang memadai, bukan pada tingkat keuntungan yang diinginkan.

Implementasi BSC pada institusi Pendidikan Menurut Boone dan Kurtz (2002) Organisasi nirlaba, berbeda dari bisnis (*not profit oriented*). Dalam metode pengukuran kinerja BSC, ada 3 prinsip yang memungkinkan strategi dapat diterjemahkan kedalam berbagai tujuan dalam setiap perspective, dalam perencanaan strategis Kaplan dan Norton (1996 : 131), yaitu sebagai berikut :

- (a) Hubungan sebab dan akibat. Rantai sebab dan akibat harus mencakup keempat faktor BSC diatas, jadi setiap pengukuran yang dipilih dalam BSC harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab dan akibat yang mengkomunikasikan arti dari strategi pada sebuah perusahaan.
- (b) Ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja. Tolok ukur inilah yang berfungsi sebagai alat untuk mengetahui perubahan kinerja perusahaan (lebih baik, lebih buruk, atau tetap).
- (c) Keterkaitan dengan masalah financial. Hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah *Balanced Scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan financial perusahaan.

Perencanaan strategis secara keseluruhan terdiri atas penentuan: a) Tujuan; b) Ukuran hasil dan ukuran pemicu; c) Target; d) Inisiatif. Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu nilai yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dari pandangan akademis, Kaplan dan Norton bersama dengan sejumlah perusahaan melakukan 144 Manajemen Kinerja Sumber

Daya Manusia eksperimen. Dari awal tahun ditetapkan pengamatan terhadap keberhasilan ataupun kinerja perusahaan, sampai diputuskan bahwa 4 perspektif itu memang dapat dijadikan ukuran keberhasilan perusahaan.

Pada lembaga pendidikan berikut empat prespektif Balanced Scorecar untuk mengukur pencapaian kinerja.

(a) Prespektif pelanggan (*Customer Prespective*)

Untuk mencapai visi, bagaimana seharusnya melihat pelanggan. Menterjemahkan visi ini adalah sangat penting, Semua warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah guru dan karyawan serta siswa, alumni dan komite sekolah harus ikut berperan dalam meningkatkan kinerja pada prespektif pelanggan ini pada poin penting inovasi pengajaran, citra sekolah, reputasi sekolah dan kualitas layanan serta peningkatan kemajuan yang terus menerus.

(b) Proses Bisnis Internal (*Internal Business Prespective*)

Untuk mencapai visi, bagaimana caranya dapat meningkatkan kemampuan untuk perubahan dan peningkatan keunggulan pengajaran, keunggulan kurikulum dan inovasi, efisiensi dan efektifitas pelayanan dan persoalan strategi.

(c) Pertumbuhan dan pembelajaran (*Innovation and learnig prespective*)

Keunggulan proses belajar mengajar dan inovasi keunggulan teknologi merupakan hal penting dalam pertumbuhan sekolah serta inovasi proses belajar mengajar peningkatan pedagogy dan belajar jarak jauh merupakan pendukung yang penting dalam meningkatkan kinerja prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

(d) Prespektif Finansial (*Financial Prespective*)

Meningkatnya dana penghasilan dari oprasional serta investasi human capital manajemen keuangan dan hubungan eksternal serta citra *public* terhadap sekolah.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk memperkaya wawasan dan wacana serta untuk menghindari kesamaan dalam penyusunan skripsi maka penulis akan kemukakan judul karya ilmiah atau skripsi yang memiliki kesamaan atau serupa dengan yang penulis paparkan. Diantara judul karya ilmiah tersebut adalah :

- a) *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Csorecard di SMK Negeri 6 Surakarta*” (Pramono, 2014). Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan kinerja SMK Negeri 6 Surakarta dengan dilihat dari 4 aspek yaitu, aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan serta merumuskan rencana operasi (plan action) dalam meningkatkan kinerja sekolah tersebut.

Hasil akhir penelitian menunjukkan bahwa kinerja smk negeri 6 surakarta secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik. Kinerja perspektif keuangan memperoleh kinerja baik yaitu memenuhi syarat ekonomis, efektif, dan efisien. Kinerja perspektif pelanggan memperoleh nilai dengan kategori baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja sangat baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik.

Dari hasil penelitian ini diharapkan smk negeri 6 surakarta (1) meningkatkan kinerja pada perspektif yang berada pada kategori baik menjadi sangat baik, (2) pegawai tata usaha dan tenaga perpustakaan perlu meningkatkan kualitas pelayanan kepada para siswa, (3) para guru lebih meningkatkan perhatian terhadap permasalahan belajar para siswa, (4) pimpinan sekolah semakin akomodatif dan kreatif dalam menangani setiap permasalahan sekolah, sehingga kinerja smk negeri 6 surakarta semakin lebih baik. Kata kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (joko pramono 2014).

- b) *Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada institusi Sekolah* (Remon Gunanta, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan penilaian kinerja pada institusi sekolah berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*. Penelitian dilaksanakan di SMA Kolese De Britto, Jalan Laksda Adisucipto 161, Yogyakarta. Dari hasil penelitian, menggunakan pengukuran dengan pendekatan *Balanced*

Scorecard mendapatkan hasil pengukuran yang akurat sebagai bahan evaluasi (R Gunanta - 2012).

- c) *Pengukuran Kinerja Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard* (Studi kasus di sekolah menengah pertama negeri 1 Watulimo Trenggalek) disusun oleh Nila Yudhya Sukmawati tahun 2009. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kinerja SMP negeri 1 Watulimo Trenggalek dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Subyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, karyawan, siswa serta orangtua siswa SMP Negeri 1 watulimo Trenggalek dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pencapaian penerapan *Balanced Scorecard* ditinjau dari (1) Perspektif keuangan diindikasikan dengan penerimaan dan alokasi penggunaan dana dinilai baik, (2) Perspektif Pelanggan diindikasikan dengan kuantitas output sekolah serta tingkat kepuasan siswa dan orang tua atas layanan yang diberikan sekolah dinilai baik, (3) Perspektif proses internal bisnis diindikasikan dengan fasilitas penunjang pembelajaran, inovasi sekolah serta tingkat kepuasan guru dan karyawan dinilai baik, (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diindikasikan dengan tingkat pendidikan guru serta usaha-usaha yang dilakukan sekolah untuk menunjang profesionalisme guru dan karyawan dengan kriteria baik (Sukmawati, Nila Yudhya 2010)

Hubungannya dengan penelitian ini ada persamaan adalah penelitian ini berkaitan dengan pengukuran kinerja organisasi sekolah menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* dan memiliki perbedaan yaitu penelitian ini

dilakukan pada tingkat SMK dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan dan mendapat kepercayaan publik.

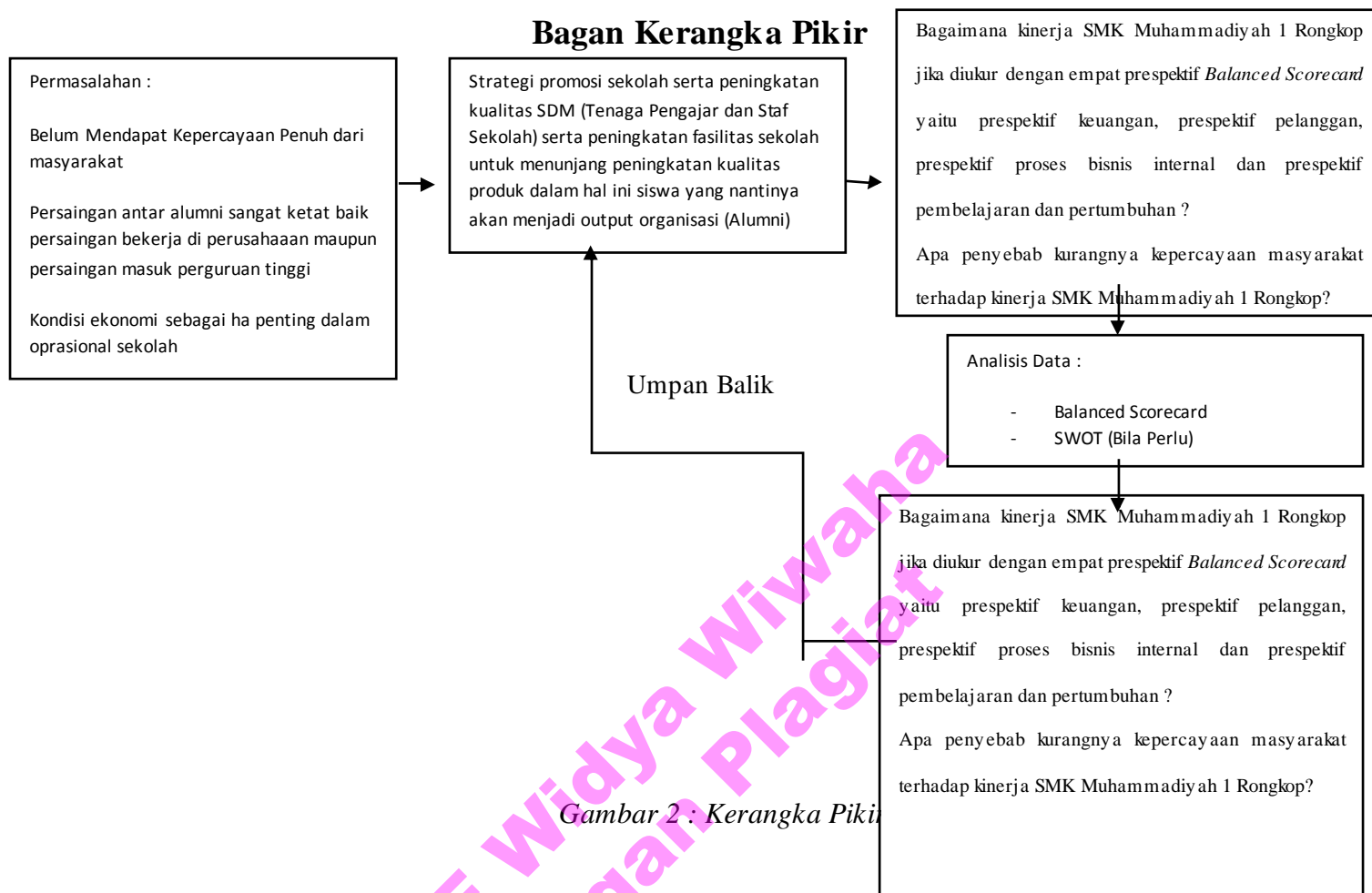
C. Kerangka Penelitian

Pendidikan merupakan ujung tombak kemajuan dan kesejahteraan bangsa. Pendidikan yang berkualitas merupakan satu – satunya jalan untuk mengubah potensi sumberdaya manusia, sehingga sumber daya manusia menjadi produktif dan tidak menjadi beban bagi pembangunan.

Kualitas pendidikan nasional merupakan akumulasi dari kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan termasuk didalamnya SMK Muhammadiyah 1 Rongkop. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja tiap lembaga pendidikan agar diketahui *positioning* lembaga pendidikan tersebut dalam melaksanakan proses pendidikan.

SMK Muhammadiyah 1 Rongkop yang tergolong masih baru yang berdiri pada tahun 2009 sejak peralihan status dari SMA ke SMK masih perlu berusaha untuk mendapatkan kepercayaan oleh masyarakat untuk dapat sekolah di SMK Muhammadiyah 1 Rongkop, meskipun dalam tiga tahun terakhir ini mengalami peningkatan kinerja sekolah dengan kenaikan jumlah siswa, namun peningkatan kinerja tersebut masih merupakan hal yang abstrak maka perlunya diukur dengan alat pengukuran yang akurat agar dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja yang mencakup pelayanan, kemudahan administrasi, SDM tenaga pengajar serta fasilitas penunjang pendidikan yang untuk mewujudkan semua itu erat kaitanya dengan keadaan financial suatu sekolah atau organisasi tersebut.

Berikut bagan kerangka pikir sehingga dilakukan penelitian ini :



Gambar 2 : Kerangka Pikir

Penilaian kinerja perlu dilakukan dengan pendekatan yang komprehensif sehingga diperoleh informasi yang lengkap tentang kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop. Pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang komprehensif karena memadukan aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metoda deskripsif kualitatif. (Sugiyono, 2003) Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variable satu dengan variable yang lain. Selanjutnya (Arikunto, 2005) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, data primer diperoleh dari observasi dan kuesioner dan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen sekolah pada tahun 2016.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sector public karena tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan non finansial. Hal tersebut sejalan dengan sector publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2007). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, dapat dilihat dari tujuan merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian dengan mendeskripsikan kinerja sekolah yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan dilihat dari datanya penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengolahan data dalam bentuk angka kuantitatif dan hasil statistik tersebut dipaparkan kembali kedalam bahasa kualitatif agar lebih mudah dipahami. Jika dilihat dari aspek kegunaan atau

manfaat penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan tujuan menerapkan, menguji dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah – masalah praktis.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini bertempat di SMK Muhammadiyah 1 Rongkop Gunungkidul Yogyakarta, SMK Muhammadiyah 1 Rongkop merupakan salah satu Sekolah Menengah Kejuruan yang berada di daerah Kabupaten Gunungkidul dengan Alamat Jl Wonosari Sadeng KM 18 Kerdonmiri Karangwuni Rongkop Gunungkidul, dengan lokasi sekolah yang berada di sebelah timur Kabupaten Gunungkidul tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengukuran kinerja organisasi sekolah tersebut.

Waktu penelitian secara intensif dilaksanakan pada bulan Maret sampai April 2016. Analisis data dan penulisan laporan dilaksanakan pada bulan April sampai dengan bulan Mei 2016.

C. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

Pengukur kinerja merupakan alat yang dapat menilai tingkat pencapaian kegiatan berdasar atas tujuan yang dapat diketahui tingkat kemajuan organisasi dan dapat meningkatkan kualitas. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja organisasi yang berdasarkan empat perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berikut empat perspektif *Balanced Scorecard* untuk lembaga pendidikan yang digunakan untuk pengukuran.

1. Prespektif pelanggan (*Customer Prespective*)

Untuk mencapai visi, bagaimana seharusnya melihat pelanggan. Menterjemahkan visi ini adalah sangat penting, Semua warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah guru dan karyawan serta siswa, alumni dan komite sekolah harus ikut berperan dalam meningkatkan kinerja pada prespektif pelanggan ini pada poin penting inovasi pengajaran, citra sekolah, reputasi sekolah dan kualitas layanan serta peningkatan kemajuan yang terus menerus.

2. Proses Bisnis Internal (*Internal Business Prespective*)

Untuk mencapai visi, bagaimana caranya dapat meningkatkan kemampuan untuk perubahan dan peningkatan keunggulan pengajaran, keunggulan kurikulum dan inovasi, efisiensi dan efektifitas pelayanan dan persoalan strategi.

3. Pertumbuhan dan pembelajaran (*Innovation and learnig prespective*)

Keunggulan proses belajar mengajar dan inovasi keunggulan teknologi merupakan hal penting dalam pertumbuhan sekolah serta inovasi proses belajar mengajar peningkatan pedagogy dan belajar jarak jauh merupakan pendukung yang penting dalam meningkatkan kinerja prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

4. Prespektif Finansial (*Financial Prespective*)

Meningkatnya dana penghasilan dari oprasional serta investasi human capital manajemen keuangan dan hubungan eksternal serta citra *public* terhadap sekolah.

D. Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini populasi dan sampel adalah guru karyawan dan siswa SMK Muhammadiyah 1 Rongkop Gunungkidul pada tahun 2016. Jumlah siswa pada tahun ajaran 2015/2016 berjumlah 230 siswa yang terdiri dari 79 siswa kelas X, 100 siswa kelas XI dan 51 siswa kelas XII. Jumlah gurudankaryawan 30 orang. Populasi gurudankaryawan pada penelitian ini adalah semua gurudankaryawan SMK Muhammadiyah 1 Rongkop.

Jumlah sampel yang akan diambil untuk siswa sebanyak 30 siswa pada prespektif pelanggan dan guru sebanyak 30 guru serta seluruh karyawan untuk prespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pemilihan responden (sampel) baik guru maupun siswa akan dilakukan secara acak sederhana (*simple random sampling*). Untuk sampling siswa akan dibagi rata setiap kelas. Jawaban dari pertanyaan akan diberi skor 1 sampai 5.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini meliputi :

1. Kuesioner berisi sejumlah pertanyaan tertulis dan terstruktur guna mendapat informasi valid dari responden. Kuesioner dibagikan kepada responden untuk mendapat data pada prespektif pelanggan dan prespektif perkembangan dan pembelajaran. Setiap butir pertanyaan dalam kuesioner akan diberi nilai sikap skala Likert.

Skala Likert adalah skala yang didasarkan pada penjumlahan responden dalam merespon pertanyaan atau pernyataan berkaitan indikator-indikator suatu konsep atau variabel (Sanusi, 2013:59)

2. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data pendukung yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu visi misi sekolah, data kelulusan, data sarana dan prasarana dan data lain yang menunjang penelitian ini.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dalam mengukur apa yang akan diukur. Reliabilitas menunjukkan hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Singarimbun, 1999: 122).

Uji validitas adalah dengan menghitung korelasi antara skor asing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Jika skor setiap butir pertanyaan berkorelasi secara signifikan dengan total skor pada tingkat alfa tertentu (1%) maka dapat dikatakan instrumen tersebut valid (sanusi, 2013: 77). Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Pearson Product Moment*.

$$r_{XY} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r= Koefisien korelasi

X=skor butir

Y=skor total butir

N=jumlah sampel (responden)

Selanjutnya nilai r dibandingkan dengan r tabel dengan derajat bebas (n-2). Jika nilai r hasil perhitungan lebih besar daripada nilai r dalam tabel pada alfa tertentu (5%) maka berarti signifikan sehingga disimpulkan bahwa butir pertanyaan atau pernyataan valid.

Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, butir pertanyaan dalam kuesioner valid dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, butir pertanyaan dalam kuesioner tidak valid.

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS untuk memperoleh nilai koefisien korelasi (r), selanjutnya nilai r yang diperoleh dibandingkan dengan nilai r pada tabel dengan derajat bebas ($n-2$ dan signifikansi 5%).

Reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Salah satu cara untuk mengukur reliabilitas adalah dengan cara pengukuran ulang. Cara pengukuran ulang adalah pertanyaan atau pernyataan yang sama diberikan kepada responden yang sama pada waktu yang berbeda (Sanusi, 2013:81). Hasil uji validitas dan reliabilitas akan disajikan pada BAB IV.

G. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara datang ke sekolah yang bersangkutan. Data yang dikumpulkan meliputi data primer berupa kepuasan pelanggan (siswa), perspektif inovasi dan pembelajaran, dan proses internal lalu data sekunder berupa data siswa, data kepegawaian, data nilai, data alumni visi misi, sarana dan prasarana pendukung penelitian ini.

Langkah pengumpulan data meliputi :

1. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati dan melihat data sekolah sebagai acuan penelitian

2. Kuesioner untuk diolah dengan *Balanced Scorecard*

Pengumpulan data dengan kuesioner untuk mendapatkan data primer mengenai sekolah SMK Muhammadiyah 1 Rongkop dengan mengambil sampel penuh yang dilakukan kepada Kepala sekolah dan guru, siswa, dan alumni. Dengan jenis pengumpulan data ini yang nantinya akan diolah dengan *Balanced Scorecard* untuk mendapatkan hasil pengukuran yang akurat.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data sekunder dari berbagai sumber, baik secara pribadi maupun kelembagaan (sanusi, 2013: 114)

H. Metoda Analisis Data

Metoda analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisis pada visi misi SMK Muhammadiyah 1 Rongkop untuk mengetahui tujuan SMK Muhammadiyah 1 Rongkop
2. Skoring terhadap perspektif pelanggan dengan sampel 30 siswa dan skoring terhadap perspektif perkembangan dan pembelajaran kepada 30 orang termasuk guru dan karyawan.
3. Pengukuran perspektif keuangan dengan metoda *value for money* dengan pengukuran rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektifitas.
4. Pengukuran perspektif bisnis internal dilakukan dengan menganalisa tiga indikator inovasi, proses dan layanan purna jual.

Kedua analisis tersebut digunakan untuk mendapatkan jawaban penyebab utama kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop yang belum sesuai harapan.

1. Analisis visi dan misi SMK Muhammadiyah 1 Rongkop

Setiap organisasi tentu punya visi dan misi yang jelas sehingga organisasi yang akan dibentuk akan mempunyai tujuan yang jelas. Fungsi dari visi dan misi organisasi adalah untuk membuat jalannya organisasi tetap fokus dan terkendali. Pernyataan visi dan misi yang dibuatkan menjelaskan peran dari organisasi yang dibentuk. Menurut **Kotler** (dikutip oleh Nawawi, 2000:122), visi merupakan suatu pernyataan tentang tujuan organisasi yang ditampilkan dalam pelayanan dan produk yang ditawarkan dan dikampanyekan yang biasanya berupa cita-cita masa mendatang, nilai-nilai suatu aspirasi, kebutuhan yang dapat dipenuhi, pelayanan kelompok masyarakat. Sedangkan menurut Wibisono (2006: 43), visi adalah serangkaian kata-kata bahkan rangkaian kalimat mengungkapkan impian, cita-cita, rencana, harapan sebuah perkumpulan, perusahaan, organisasi yang ingin dicapai di masa mendatang. Visi juga dapat dikatakan sebagai sesuatu yang sangat dibutuhkan untuk organisasi demi menjamin kesuksesan dan kelestarian organisasi/ perusahaan jangka panjang. Dengan kata lain dapat diekspresikan visi merupakan '*want to be*' dari perkumpulan, perusahaan ataupun organisasi.

Dalam visi suatu perkumpulan/ organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan. Berikut ini karakteristik visi yang efektif:

- (1) Desirable (menarik),
- (2) Imagible (dapat dibayangkan),
- (3) Feasible (realistis dan dapat dicapai),
- (4) Comumunicable (mudah dipahami),
- (5) Flexible (responsif dan aspiratif terhadap lingkungan),
- (6) Focused (jelas)

Kegunaan visi dalam suatu perusahaan dapat digunakan untuk:

- (1) Pembangun dan pembentuk sudatu kebudayaan perusahaan (*cooperate culture*),
- (2) Wadah dalam menyatukan sasaran, tujuan, dan arah perusahaan,
- (3) Dasar dalam pemanfaatan dan alokasi sumber daya yang ada serta cara-cara pengendaliannya.

Menurut Drucker (2000:87), Misi atau *mission* adalah apa sebabnya kita ada (*what we believe/ we can do why we exist*) dan menjadi alasan mendasar keberadaan suatu organisasi. Misi suatu organisasi di tingkat perusahaan akan menentukan maksud dan batas kegiatan dan aktivitas bisnis suatu perusahaan. Menurut Benedicta dan Prasetyo (2004: 8), misi merupakan sesuatu yang menentukan kebutuhan apa yang diinginkan dan dipuasi oleh perusahaan, dimana mereka berada sekaligus berupaya dalam pemuasan dilakukan. Misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh pasar, organisasi, perusahaan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan. Jadi dalam membuat misi harus realistik dalam organisasi sehingga menghasilkan produk maupun jasa yang berkualitas, dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Benedicta dan Prasetyo, 2004:8).

Misi yang bagus harus memenuhi kriteria berikut:

- (1) Fokus pada kemampuan dan kompetensi yang dimiliki organisasi atau perusahaan,
- (2) Menghindari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna,
- (3) Pengkomunikasian arah cukup signifikan,
- (4) Dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan dalam area cukup luas.

Berikut tabel analisis Visi dan Misi SMK Muhammadiyah 1 Rongkop.

Tabel 3.1

Analisis visi dilakukan dengan menggunakan tabel analisis visi berikut:

No	Visi	Komponen Visi						Hasil Analisis
		1	2	3	4	5	6	

Sumber :Hermansyah, 2014

Keterangan :

1. Desirable (menarik),
2. Imagible (dapat dibayangkan),
3. Feasible (realistis dan dapat dicapai),
4. Comunicable (mudah dipahami),
5. Flexible (responsif dan aspiratif terhadap lingkungan),
6. Focused (jelas),

Tabel 3.2

Analisis Misi dilakukan dengan menggunakan tabel analisis misi berikut:

No	Misi	Komponen Misi				Hasil Analisis
		1	2	3	4	

Sumber : Hermansyah, 2014

Keterangan :

1. Fokus pada kemampuan dan kompetensi yang dimiliki organisasi atau perusahaan,
 2. Menghindari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna,
 3. pengkomunikasian arah cukup signifikan,
 4. Dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan dalam area cukup luas.
- 2. Skoring dan kategorisasi terhadap komponen dari masing-masing prespektif *Balanced Scorecard*.**

(1) Pengukuran prespektif Keuangan (*Finansial*)

Pada prespektif keuangan ini akan diukur menggunakan metoda *value for money* (Mardiasmo, 2009 : 4), yaitu rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektivitas. Untuk rasio ekonomis didapatkan dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional dengan rumus sebagai berikut:

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

Rasio efektivitas diukur dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang sudah ditetapkan, dihitung dengan rumus sebagai berikut :

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

Rasio Efisiensi diukur dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan realisasi pendapatan operasional sekolah dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

STIE Widya Wiwana
Jangan Plagiat

Hasil dari pengukuran prespektif keuangan dibandingkan dengan skala pengukuran kinerja keuangan seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.7

Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Prosentase	Skala	Kategori
EKONOMI		
< 90%	5	Sangat Ekonomis
90% - 95%	4	Ekonomis
95%-100%	3	Cukup Ekonomis
100%-105%	2	Tidak Ekonomis
>105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIF		
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
EFISIEN		
<60%	5	Sangat Efektif
60%-79%	4	Efektif
80%-99%	3	Cukup Efektif
100%-120%	2	Tidak Efektif
>120%	1	Sangat Tidak Efektif

Sumber : Pramono

Kinerja keuangan secara keseluruhan merupakan pencapaian skor rata-rata dari tiga rasio pengukuran prespektif keuangan seperti pada tabel berikut.

Tabel 3.8

Skala Pengukuran Kinerja Keuangan Keseluruhan

Skor	Skala	Kategori
12,5	5	Sangat Baik
10,2-12,5	4	Baik
7,8-10,1	3	Cukup
5,4-7,7	2	Tidak Baik
<5,4	1	Sangat Tidak Baik

Sumber : Purwanto, 2016 diolah kembali

(2) Pengukuran Kinerja Prespektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan harapan semua perusahaan, dalam hal ini pelanggan merupakan siswa dan perusahaan dalam hal ini organisasi sekolah, kepuasan pelanggan merupakan salah satu barometer keberhasilan organisasi sehingga mutu pelayanan terhadap pelanggan/siswa merupakan salah satu strategi organisasi untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan dalam hal ini siswa. Peran sekolah sebagai organisasi pendidikan yang menjual produk berupa *intangibles*.

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan SMK Muhammadiyah 1 Rongkop akan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang akan menggunakan Skala Likert dengan 5 tingkat skor, yaitu Sangat puas, Puas, Cukup, Tidak puas, Sangat tidak puas.

Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan rumus sebagai berikut.

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

Hasil dari pengukuran diatas selanjutnya akan dibandingkan dengan skala pengukuran prespektif pelanggan berikut ini :

Tabel 3.9
Skala Pengukuran Prespektif Pelanggan

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
>81,37%	5	Sangat Puas
65,06%-81,37%	4	Puas
48,74%-65,05%	3	Cukup Puas
32,41%-48,73%	2	Tidak Puas
<32,41%	1	Sangat Tidak Puas

Sumber : Purwanto, 2016 diolah kembali

(3) Pengukuran Kinerja Prespektif Bisnis Internal

Pada pengukuan kinerja prespektif bisnis internal mempunyai tiga indikator yaitu :inovasi, proses dan layanan purna jual. Dalam hal ini inovasi merupakan produk unggulan yang disajikan, untuk organisasi sekolah tercermin dalam Evaluasi Diri Sekolah (EDS) atas standar isi, sedangkan proses merupakan indikator kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas ssuai dengan kebutuhan pelanggan, yaitu siswa.

Pada penelitian ini kinerja proses diukur berdasarkan hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang terkait dengan prespektif proses internal bisnis sekolah adalah Standar proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan dan Standar Penilaian Pendidikan.

Untuk SMK layanan purna jual merupakan kemampuan sekolah menjalin hubungan dengan pihak alumni, pihak perguruan tinggi, dan dunia usaha. Indikator yang digunakan adalah kualitas web sekolah, data telusur alumni untuk mengetahui alumni yang melanjutkan pendidikan dan jumlah alumni yang memilih bekerja serta organisasi alumni. Hal tersebut dapat

dicapai dengan memanfaatkan media sosial sehingga dapat dikoordinir dengan memanfaatkan fitur group pada media sosial favorit.

Pengukuran pencapaian masing-masing SNP (Standar Nasional Pendidikan) pada EDS adalah :

$$\text{Tingkat Pencapaian SNP} = \frac{\text{Skor Kenyataan}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

Selanjutnya skor tingkat pencapaian masing-masing SNP dibandingkan dengan skala pengukuran SNP seperti pada tabel berikut :

Tabel 3.10

Skala Pengukuran Capaian EDS Standar Isi dan Sarana Prasarana

No	Proses Capaian EDS	Skala	Kategori
1	>80,01%	5	Sangat Baik
2	65,01 – 80,00%	4	Baik
3	50,01% - 65,00%	3	Cukup
4	35,01% - 50,00%	2	Kurang
5	< 35,01%	1	Sangat Kurang

Sumber : Purwanto, 2015, diolah kembali

Tabel 3.11

Skala Pengukuran Capaian EDS Standar Kompetensi Kelulusan dan Tenaga Pendidik

No	Proses Capaian EDS	Skala	Kategori
1	>72,08%	5	Sangat Baik
2	57,09% - 72,08%	4	Baik
3	42,09% - 57,08%	3	Cukup
4	27,50% - 42,08%	2	Kurang
5	<27,50%	1	Sangat Kurang

Sumber : Purwanto, 2015, diolah kembali

Tabel 3.12

Skala Pengukuran Capaian EDS Standar Proses

No	Proses Capaian EDS	Skala	Kategori
1	>82,50%	5	Sangat Baik
2	67,51 – 82,50%	4	Baik
3	52,51% - 67,50%	3	Cukup
4	40,01% - 52,50%	2	Kurang
5	< 40,00%	1	Sangat Kurang

Sumber : Purwanto, 2015, diolah kembali

Tabel 3.13

Skala Pengukuran Capaian EDS Standar Penilaian Pendidikan

No	Proses Capaian EDS	Skala	Kategori
1	>84,69%	5	Sangat Baik
2	69,89% - 84,69%	4	Baik
3	54,70% - 69,88%	3	Cukup
4	40,00% - 54,69%	2	Kurang
5	< 40,00%	1	Sangat Kurang

Sumber : Purwanto, 2015, diolah kembali

Tabel 3.14

Skala Pengukuran Capaian EDS Keseluruhan

No	Proses Capaian EDS	Skala	Kategori
1	>80%	5	Sangat Baik
2	61% - 80%	4	Baik
3	41% - 60%	3	Cukup
4	21% - 40%	2	Kurang
5	<21%	1	Sangat Kurang

Sumber : Purwanto, 2015, diolah kembali

Penilaian kualitas untuk website sekolah mengacu pada Website Sekolah SMK Yappi Wonosari Gunungkidul yang merupakan sekolah standar nasional dengan sukses mengakomodir segala informasi baik data maupun komunitas dengan menggunakan *Wide Area Network* yang segala informasi dapat diakses secara bersamaan dan lengkap. Penilaian analisis web sekolah dilakukan oleh guru TIK yang mempunyai keahlian dalam hal sistem informasi. Hasil dari pengukuran kualitas web sekolah selanjutnya akan dibandingkan dengan web sekolah berikut :

Tabel 3.15
Pengukuran Pencapaian Web Sekolah

No	Prosentase Capaian Skor Web Sekolah	Skala	Kategori
1	>80%	5	Sangat Baik
2	61% - 80%	4	Baik
3	41% - 60%	3	Cukup
4	21% - 40%	2	Kurang
5	<21%	1	Sangat Kurang

Sumber : Purwanto, 2015, diolah kembali

Menurut Berelson dan Steiner(1964:55) sebuah organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Formalitas, merupakan ciri organisasi sosial yang menunjuk kepada adanya perumusan tertulis daripada peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, prosedur, kebijaksanaan, tujuan, strategi, dan seterusnya
2. Hierarkhi, merupakan ciri organisasi yang menunjuk pada adanya suatu pola kekuasaan dan wewenang yang berbentuk piramida, artinya ada orang-orang tertentu yang memiliki kedudukan dan kekuasaan serta wewenang yang lebih tinggi daripada anggota biasa pada organisasi tersebut.

3. Besarnya dan Kompleksnya, dalam hal ini pada umumnya organisasi sosial memiliki banyak anggota sehingga hubungan sosial antar anggota adalah tidak langsung (*impersonal*), gejala ini biasanya dikenal dengan gejala “birokrasi”.
4. Lamanya (*duration*), menunjuk pada diri bahwa eksistensi suatu organisasi lebih lama daripada keanggotaan orang-orang dalam organisasi itu.

Tabel 3.16
Skala Penilaian Organisasi Alumni

No	Banyaknya adaptasi ciri-ciri organisasi yang baik	Skala	Kategori
1	4 ciri	5	Sangat Baik
2	3 ciri	4	Baik
3	2 ciri	3	Cukup
4	1 ciri	2	Kurang
5	Tidak ada	1	Sangat Kurang

Layanan purna jual yang baik pada organisasi sekolah adalah baiknya data telusur, salah satu alat paling masuk akal dan efektif dalam meningkatkan pencapaian data telusur adalah dengan memanfaatkan media sosial yang nantinya merujuk ke website sekolah. Dengan memanfaatkan media sosial pada fitur group dan berkomunikasi dengan baik akan memudahkan untuk menemukan alumni yang telah lepas komunikasi dan akan dihimpun kembali hingga lengkap ke dalam database web sekolah sehingga akan dapat mengetahui bahwa lulusan telah bekerja atau melanjutkan studi atau lainnya.

Tabel 3.17

Skala Pengukuran Prespektif Proses Bisnis Internal Secara

Keseluruhan

Aspek Pengukuran Proses Bisnis Internal	Komponen	Persentase Capaian EDS (dalam %)	Skor	Kategori
Inovasi	1. Standar ISI			
Proses Internal	2. Standar Proses			
	3. Standar Kompetensi Kelulusan			
	4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan			
	5. Standar Sarana dan Prasarana			
	6. Standar Pengelolaan			
	7. Standar Pembiayaan			
	8. Standar Penilaian Pendidikan			
Layanan Purna Jual	9. Organisasi Alumni			
	10. Website Sekolah			
	11. Data Telusur Alumni			
Jumlah			>46,18	Sangat Baik
			37,59-46,18	Baik
			28,58-37,58	Cukup
			19,88-28,58	Tidak Baik
			>19,88	Sangat Baik

Sumber : Dally, 2010 : 104

(4) Pengukuran Kinerja Prespektif pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam pengukuran prespektif pertumbuhan dan pembelajaran akan dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan pegawai atas pekerjaannya, motivasi dan kemampuan sistem informasi.

Kepuasan kerja adalah sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap produktifitasnya penting bagi harga diri,(Robbins, 2010 :68)

Motivasi merupakan daya dorong yang dimiliki, baik secara instrinsik maupun ekstrinsik, yang membuat seseorang terdorong untuk melakukan sesuatu dengan penuh pengorbanan dan sekuat tenaga demi hasil yang dicapai. Kababilitas sistem informasi merupakan kemampuan sistem informasi yang memadai seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu. (Dally, 2010:61).

Tabel 3.18

Skala Pengukuran kepuasan Kinerja Guru

No	Prosentase Kepuasan Kinerja Guru	Skala	Kategori
1	>83,94%	5	Sangat puas
2	67,95%-83,94%	4	Puas
3	51,95%-67,74%	3	Cukup
4	36,01%-51,94%	2	Tidak Puas
5	<36%	1	Sangat Tidak Puas

Umber : Purwanto, 2016, diolah kembali

Tabel 3.19

Skala Pengukuran Motivasi Kerja Guru

No	Prosentase Motivasi Kinerja Guru	Skala	Kategori
1	>83,94%	5	Sangat Tinggi
2	67,95%-83,94%	4	Tinggi
3	51,95%-67,74%	3	Cukup
4	36,01%-51,94%	2	Rendah
5	<36%	1	Sangat Rendah

Umber : Purwanto, 2016, diolah kembali

Secara keseluruhan pengukuran kinerja prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat digambarkan pada tabel berikut.

Tabel 3.21

Skala Pengukuran prespektif pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek	Skor Capaian	Skor Maksimal	Persentase	Skor Kinerja	Katagori
Tingkat Kepuasan Kerja					
Tingkat Motivasi Kerja					
Kapabilitas Sistem Informasi					
Jumlah				>13	Sangat Baik
				11-13	Baik
				8-10	Cukup
				5-7	Kurang Baik
				<5	Sangat Kurang Baik

Hasil pengukuran kinerja pada masing-masing prespektif selanjutnya digabungkan menjadi pengukuran kinerja keseluruhan seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.22
Skala Pengukuran Kinerja BSC Keseluruhan

Aspek Yang diukur		Skor	Kategori Pengukuran
I	Prespektif Keuangan		
	1. Ekonomis		
	2. Efektif		
	3. Efisien		
	Skor Keseluruhan aspek I		
II	Prespektif Pelanggan		
	1. Tingkat Kepuasan Pelanggan		
	2. Tingkat Kualitas Layanan (Harapan)		
	Skor Keseluruhan Aspek II		
III	Prespektif bisnis Internal		
	A. Inovasi		
	1. Standar ISI		
	B. Proses		
	1. Standar proses		
	2. Standar Kompetensi Lulusan		
	3. Standar Sarana Prasarana		
	4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan		
	5. Standar Pengelolaan		
	6. Standar Pembiayaan		
	7. Standar Penilaian Pendidikan		
	C. Layanan Purna Jual		
	1. Organisasi Alumni		
	2. Web Sekolah		
	3. Data telusur Alumni		
	Skor Keseluruhan Aspek III		
IV	Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
	1. Kepuasan Kerja		
	2. Motivasi Kerja		
	3. Kapabilitas Sistem Informasi		
	Skor keseluruhan Aspek I		
Skor Keseluruhan aspek BSC		>74	Sangat Baik
		60-74	Baik
		45-59	Cukup
		30-44	Kurang

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Lokasi Penelitian dan Karakteristik Responden

1. Profil Lokasi Penelitian

Nama Sekolah	: SMK Muhammadiyah 1 Rongkop
Alamat	:
Dusun	: Kerdonmiri
Desa	: Karangwuni
Kecamatan	: Rongkop
Kabupaten	: Gunungkidul
Provinsi	: Daerah Istimewa Yogyakarta
Tahun Berdiri	: 2009
Status	: Swasta
Akreditasi	:

Visi Sekolah

Terwujudnya sekolah yang bermutu dalam iptek dan imtaq dengan mengedepankan akhlaq yang mulia.

Misi Sekolah

1. Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran secara efektif
2. Memanfaatkan hasil-hasil teknologi dalam kegiatan pembelajaran
3. Menumbuhkan semangat keunggulan jiwa mandiri, kompetensi sehat, tanggungjawab dan kepedulian warga sekolah
4. Meningkatkan aktifitas keagamaan dilingkungan sekolah dan masyarakat
5. Memberikan pendidikan dan pelatihan ketrampilan/kecakapan hidup dibidang teknolog, sehingga siswa memiliki kompetensi tinggi mampu bersaing dipasar kerja

2. Data Siswa, Guru dan Karyawan

Tabel 4.1

Jumlah Siswa Tahun Pelajaran 2016

Kels	Jenis kelamin		Jumlah Total
	Laki-laki	Perempuan	
X	44	35	79
XI	65	35	100
XII	30	21	51
Jumlah	139	91	230
Presentase	60,43%	39,56%	100%

Tabel 4.2

Kondisi Tenaga Pendidik Tahun 2016

Jenis Kelamin	Jenis Kepegawaian			Total
	PNS	Guru Tidak Tetap	Karyawan	
Laki-laki	1	15	3	19
Perempuan		9	2	11
Jumlah	1	24	5	30

Tabel 4.3
Kondisi Tenaga Kependidikan Tahun 2015

Jenis kepegawaian	Jenis Kelamin		Jenis Tugas	
	PNS	GTT	Adm	Non Adm
Laki-laki	1	15	2	2
Perempuan		9	1	
Jumlah	1	24	3	2

Sumber : data diolah 2016

B. Hasil Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Prespektif Kepuasan Pelanggan dan Perkembangan dan pembelajaran

Berikut Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan/siswa

No Item	Nilai r hitung	Nilai r table	Keterangan
1	0.670	0.361	Valid
2	0.687	0.361	Valid
3	0.590	0.361	Valid
4	0.639	0.361	Valid
5	0.648	0.361	Valid
6	0.775	0.361	Valid
7	0.723	0.361	Valid
8	0.890	0.361	Valid
9	0.864	0.361	Valid
10	0.743	0.361	Valid
11	0.860	0.361	Valid
12	0.761	0.361	Valid
13	0.855	0.361	Valid
14	0.901	0.361	Valid
15	0.891	0.361	Valid
16	0.870	0.361	Valid
17	0.823	0.361	Valid

Sumber : data diolah 2016

Uji validitas dilakukan kepada 30 orang responden yang sekaligus menjadi responden utama yang didapatkan hasil dari uji validitas tersebut dinyatakan valid.

Uji reliabilitas pada kepuasan siswa dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 16 mendapatkan nilai *Cronbach alpha* sebesar 0,958 yang artinya dalam kategori *reliable*. Dengan demikian menunjukkan bahwa kemungkinan terjadinya kesalahan pengukuran pada kuesioner adalah rendah sehingga pengukuran dapat diandalkan atau dipercaya dan dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten jika dilakukan penyebaran kuesioner secara berulang dalam waktu yang berbeda.

Tabel 4.5

Hasil Uji Validitas Kuesioner Harapan Pelanggan/Siswa

No Item	Nilai r hitung	Nilai R table	Keterangan
1	0.672	0.361	Valid
2	0.687	0.361	Valid
3	0.558	0.361	Valid
4	0.662	0.361	Valid
5	0.659	0.361	Valid
6	0.732	0.361	Valid
7	0.735	0.361	Valid
8	0.899	0.361	Valid
9	0.850	0.361	Valid
10	0.755	0.361	Valid
11	0.820	0.361	Valid
12	0.910	0.361	Valid
13	0.845	0.361	Valid
14	0.905	0.361	Valid
15	0.896	0.361	Valid
16	0.821	0.361	Valid
17	0.845	0.361	Valid

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel hasil uji validitas kuesioner harapan pelanggan/siswa diperoleh hasil bahwa seluruh pertanyaan dan pernyataan kuesioner dinyatakan valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 16 didapatkan *Cronsbach alpha* sebesar 0,961 yang berarti penggunaan instrumen dapat diandalkan dan dipercaya.

Tabel 4.6

Hasil Uji Validitas Kesioner Kepuasan, Motivasi Guru dan Kapabilitas Sistem Informasi

No Item	Nilai r hitung	Nilai R table	Keterangan
1	0.532	0.361	Valid
2	0.204	0.361	Tdak Valid
3	0.572	0.361	Valid
4	0.325	0.361	Tdak Valid
5	0.483	0.361	Valid
6	0.452	0.361	Valid
7	0.367	0.361	Valid
8	0.171	0.361	Tdak Valid
9	0.566	0.361	Valid
10	0.541	0.361	Valid
11	0.337	0.361	Tdak Valid
12	0.508	0.361	Valid
13	0.559	0.361	Valid

Uji validitas dilakukan kepada 30 orang responden yang sekaligus menjadi responden utama yang didapatkan hasil dari uji validitas tersebut dinyatakan tidak valid untuk item nomor 2,4,8 dan 9 yang selanjutnya item tersebut tidak akan digunakan untuk pengukuran. Sedangkan hasil uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS 16 dinyatakan reliabel dan dapat diandalkan dengan mendapat *Cronsbach alphasebesar* 0.650.

2. Kinerja Masing-masing Prespektif

a. Prespektif Keuangan

Pada pengukuran kinerja dapat diukur dengan metode *value for money*, yaitu mengukur tingkat ekonomis, efisiensi dan efektifitas keuangan sekolah. Ekonomis mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran oleh sekolah. Efisiensi mengukur tingkat input sekolah terhadap tingkat output sekolah. Efektifitas mengukur tingkat output sekolah terhadap target-target pendapatan sekolah (Mhsun, 2014 : 1860-187).

Berikut Rencana pendapatan dan pengeluaran sekolah serta data realisasi pendapatan dan pengeluaran sekolah.

Tabel 4.7

Rencana Anggaran Pendapatan SMK Muhammadiyah Rongkop 2015

No	Jenis Pendapatan	Jumlah (Rp)
1	Iuran Rutin Dewan Sekolah	121.000.000,00
2	Iuran dana Pembangunan Sekolah	74.000.000,00
3	Iuran Kegiatan Kesiswaan	11.500.000,00
4	Pendapatan transfer (BOS, Bansos)	430.000.000,00
5	Pendapatan lain-lain	8.700.000,00
	Jumlah	645.200.000,00

Sumber: Diolah 2016

Tabel 4.8

Rencana Anggaran Pengeluaran SMK Muhammadiyah 1 Rongkop 2015

No	8 Standar Nasional Pendidikan	Jumlah (Rp)
1	Standar ISI	24.600.000,00
2	Standar Proses	95.000.000,00
3	Standar Kompetensi Lulusan	81.629.000,00
4	Standar Tenaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan	28.350.000,00
5	Standar Sarana dan Prasarana	145.863.900,00
6	Standar Pengelolaan	85.700.000,00
7	Standar Pembiayaan	89.975.000,00
8	Standar Penilaian Pendidikan	78.650.000,00
	Jumlah	629.767.900,00

Tabel 4.9

Realisasi Pendapatan SMK Muhammadiyah 1 Rongkop 2015

No	Jenis Pendapatan	Jumlah (Rp)
1	Iuran Rutin Dewan Sekolah	285.000.000,00
2	Iuran dana Pembangunan Sekolah	69.000.000,00
3	Iuran Kegiatan Kesiswaan	12.900.000,00
4	Pendapatan transfer (BOS, Bansos)	295.500.000,00
5	Pendapatan lain-lain	12.750.000,00
	Jumlah	675.150.000,00

Sumber : diolah 2016

Tabel 4.10

Realisasi Pengeluaran SMK Muhammadiyah 1 Rongkop

No	8 Standar Nasional Pendidikan	Jumlah (Rp)
1	Standar ISI	23.300.000,00
2	Standar Proses	67.250.000,00
3	Standar Kompetensi Lulusan	31.769.000,00
4	Standar Tenaga Pendidikan dan Tenaga Kependidikan	8.530.000,00
5	Standar Sarana dan Prasarana	127.860.000,00
6	Standar Pengelolaan	55.900.000,00
7	Standar Pembiayaan	129.075.000,00
8	Standar Penilaian Pendidikan	68.570.000,00
	Jumlah	512.254.000,00

Sumber : diolah 2016

Berdasar table diatas maka dapat tihitung tingkat Ekonomis, Efektivitas dan Efisiensinya sebagai berikut:

a. Ekonomi

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100$$

$$\frac{512.254.000,00}{629.767.900,00} \times 100 = 81,34\%$$

b. Efektivitas = $\frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Anggaran Pendapatan Sekolah}} \times 100$

$$\frac{675.150.000,00}{645.200.000,00} \times 100 = 104\%$$

c. Efisiensi = $\frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggarn Pendapatan}} \times 100$

$$\frac{512.254.000,00}{645.200.000,00} \times 100 = 79,39\%$$

Dengan perhitungan dengan metode *value for money* diatas dan setelah dibandingkan dengan tabel maka didapatkan hasil pengukuran kinerja prespektif keuangan secara keseluruhan sebagai berikut:

Tabel 4.11

Kinerja Prespektif Keuangan

Ukuran	Prosentase	Skoring	Kategori
Ekonomi	81,34%	5	Sangat Ekonomis
Efektivitas	104%	5	Sangat Efektif
Efisiensi	79,39%	4	Efisien
Jumlah		14	Sangat Baik

Sumber : Diolah 2016

Dari tabel diatas dapat dilihat SMK Muhammadiyah 1 Rongkop sangat ekonomis dalam mengelola keuanganya dapat dilihat dari realisasi pengeluaran

telah sesuai bahkan realisasi pengeluaran lebih sedikit dari pendapatan yang dianggarkan. Dari sisi efektivitas juga sangat efektif karena realisasi pendapatan lebih besar dari rencana pendapatan yang dianggarkan. Jika dilihat dan diukur efisiensinya, SMK Muhammadiyah 1 Rongkop juga dalam kategori efisien dalam mengelola keuangannya dengan didapatkan data realisasi pengeluaran lebih kecil dari anggaran pendapatan yang direncanakan.

Secara keseluruhan kinerja sekolah SMK Muhammadiyah 1 Rongkop pada prespektif keuangan berada dalam kondisi sangat baik karena memperoleh skor 14 atau <12 . Hal ini menunjukkan bahwa sekolah sudah bagus dalam mengelola keuangannya, namun dikhawatirkan jika pada prespektif pada kategori sangat baik justru akan mengurangi mutu dari kinerja pada prespektif lain. Dengan demikian tetap harus melakukan evaluasi diri untuk menjadikan semakin baik secara keseluruhan pada SMK Muhammadiyah 1 Rongkop.

b. Pengukuran Kinerja Prespektif Pelanggan

Sesuai dengan visi misi SMK Muhammadiyah 1 Rongkop yaitu melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien yang dijabarkan dalam tujuan utama yakni meningkatkan kualitas serta daya saing yang mengedepankan aklaq mulia. Berdasarkan tujuan tersebut SMK Muhammadiyah 1 Rongkop senantiasa meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan pada siswa/pelanggan.

Berdasarkan hal tersebut maka prespektif pelanggan dianalisa dari kepuasan dan harapan pelanggan/siswa SMK Muhammadiyah 1 Rongkop dengan asumsi bahwa kepuasan mencerminkan harapan dari layanan yang

diberikan. Hasil pengukuran 5 dimensi kepuasan setelah dibandingkan dengan tabel 3.9 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12

Hasil Pengukuran Kinerja kepuasan Pelanggan /Siswa

Dimensi Kepuasan	No item	Skor item kepuasan	Skor item harapan	Prosentase Kepuasan	Prosentase Rata-rata	Skoring	Kategori
<i>Tangible mess</i>	1	130	130	100%	99,79%	5	Sangat Puas
	2	126	126	100%			
	3	124	124	100%			
	4	123	124	99,19%			
<i>Reliability</i>	5	125	123	101,62	100,33%	5	Sangat Puas
	6	120	121	99,17%			
	7	121	120	100,89%			
	8	124	125	99,2%			
	9	126	125	100,8%			
<i>Respon Siveness</i>	10	123	124	99,19%	100%	5	Sangat Puas
	11	121	118	102,54%			
	12	117	119	98,31%			
<i>Assurance</i>	13	123	118	104,23%	102,58%	5	Sangat Puas
	14	121	116	104,31%			
	15	124	125	99,2%			
<i>Empathy</i>	16	123	122	100,81%	100,81%	5	Sangat Puas
	17	124	123	100,81%			
Rata – rata					100,702%	5	Sangat Puas

Sumber : diolah 2016

Berdasar dapat apada tabel diatas maka kinerja prespektif pelanggan SMK Muhammadiyah 1 Rongkop adlah sebagai berikut :

Pada dimensi *tangibleness* yaitu layanan yang mencerminkan fasilitas dan peralatan fisik yang tersedia, yaitu kemampuan sekolah dalam menunjukan kelebihanannya kepada masyarakat dalam hal ini fsilits-fasilitas penunjang pendidikan, penunjang kegiatan belajar didapatkan tingkat kepuasan mencapai 99,79% yang menunjukan pelanggan/siswa sangat puas dengan kondisi dan layanan fisik SMK Muhammadiyah 1 Rongkop.

Pada dimensi Reliability secara keseluruhan memperoleh hasil yang fantastis di angka 100,33% berarti secara umum pelanggan/siswa sangat puas dengan kinerja guru dan karyawan SMK Muhammadiyah 1 Rongkop.

Dimensi responsiveness yang mengukur bagaimana guru merespon penggunaan teknologi informasi dalam pembelajaran kemampuan guru dalam menyambungkan materi pembelajaran dengan masalah aktual dan kemampuan guru dalam menggunakan berbagai teknik penilaian secara keseluruhan mendapatkan prosentase rata-rata 100%, hal ini menunjukkan bahwa guru SMK Muhammadiyah 1 Rongkop responsif terhadap perkembangan teknologi.

Dari segi dimensi assurance yang mengukur penguasaan materi pelajaran oleh guru, kemampuan menyampaikan materi pelajaran yang terstruktur dan kehadiran yang tepat waktu tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas mendapatkan kategori sangat memuaskan dengan skor 102,58%.

Pada dimensi empathy yang mengukur empati guru, kepala sekolah dalam bimbingan konseling, bimbingan pelajaran dan permasalahan pribadi siswa mendapat nilai prosentase yang sangat memuaskan dengan memperoleh 100,81% yang berarti sangat memuaskan.

c. Prespektif Proses Bisnis Internal

Dalam mengukur prespektif proses bisnis internal ada tiga indikator capaian yaitu tingkat capaian inovasi, proses dan layanan purna jual. Cakupan pengukuran prespektif bisnis internal adalah sebagai berikut :

Inovasi yang berhubungan dengan kualitas produk atau layanan yang disajikan, dalam hal ini berupa kurikulum sekolah yang unggul yang tercermin dalam Evaluasi diri Sekolah (EDS) pada standar isi. Kemampuan

sekolah dicerminkan oleh standar proses dalam melakukan proses belajar mengajar sesuai dengan kebutuha dan tuntutan pelanggan sesuai dengan visi misi. Hasil EDS tahun 2014/2015 merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur standar proses yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) pada standar proses, standar Kompetensi Lulusan, Standar pendidik dan Tenaga kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar pengelolaan dan standar Penilaian Pendidikan.

Berikut adalah capaian 8 SNP pada EDS tahun pelajaran 2014/2015

Tabel 4.13

Capaian SNP pada EDS SMK Muhammadiyah 1 Rongkop

No	Komponen SNP	Capaian Skor	Skor Maksimal	Prosentase Capaian
1	Standar ISI	18	20	90%
2	Standar Proses	36	40	90%
3	Standar Kompetensi	19	24	79,16%
4	Standar pendidi dan tenaga kependidikan	20	24	83,33%
5	Standar Sarana dan Prasarana	15	20	75%
6	Standar Pengelolaan	30	52	57%
7	Standar pembiayaan	24	36	66,67%
8	Standar penilaian pendidikan	24	32	75%

Hasil pencapaian tersebut jika dibandingkan dengan kriteria penilaian kinerja pada tabel 3.10 sampai dengan tabel 3.15 maka diperoleh kategori kinerja masing-masing SNP seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.14

Skala dan Kategori Capaian SNP

No	Komponen SNP	Prosentase Capaian	Skala	Kategori
1	Standar ISI	90%	5	Sangat Baik
2	Standar Proses	90%	5	Sangat Baik
3	Standar Kompetensi	79,16%	4	Baik
4	Standar pendidi dan tenaga kependidikan	83,33%	5	Sangat Baik
5	Standar Sarana dan Prasarana	75%	4	Baik
6	Standar Pengelolaan	57%	3	Cukup
7	Standar pembiayaan	66,67%	4	Baik
8	Standar penilaian pendidikan	75%	4	Baik

Sumber : data diolah tahun 2015

Dari data pada tabel diatas capaian SNP pada EDS SMK Muhammadiyah 1 Rongkop dapat dilihat bahwa pada komponen standar Isi mencapai nilai tertinggi 90% dengan arti berada pada kategori sangat baik. Dengan demikian sekolah mampu menyiapkan kurikulum yang relevan seperti dalam SNP serta sekolah dapat memenuhi kebutuhan pelanggan/siswa.

Standar proses merupakan standar nasional pendidikan yang berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan agar dapat mencapai standar kompetensi lulusan. Pada standar proses menapatkan noilai prosentasi cukup tinggi yaitu 90% dengankategori sangat baik.

Pengukuran kinerja pada standar kompetensi kelulusan (SKL) memperoleh tingkat prosentasi pencapaian sebesar 79,16% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa peserta didik dapat mencapai target akademis sesuai dengan yang diharapkan, baik dari peserta didik, sekolah maupun masyarakat.

Standar pendidikan dan tenaga pendidikan merupakan kriteria kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan prajabatan dan pendidikan dalam jabatan. Pada standar pendidikan dan tenaga kerja ini mendapat nilai sebesar 83,33% dengan kategori sangat baik.

Standar sarana dan prasarana pendidikan merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimum tentang ruang belajar, luas ruang kantor, tempat berolahraga, tempat ibadah, laboratorium, bengkel dan sarana prasarana pendukung pembelajaran lainnya. Pengukuran kinerja pada komponen ini berdasarkan EDS tahun 2014/2015 mendapat nilai sebesar 75% yang masuk dalam kategori baik. Dengan demikian menunjukkan sekolah telah memenuhi syarat standar nasional sarana dan prasarana.

Standar pengelolaan merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan tingkat satuan pendidikan. Pada standar ini kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop mendapat nilai sebesar 57% dengan kategori cukup. Hal ini dikarenakan sekolah belum melakukan evaluasi diri secara menyeluruh, belum menetapkan indikator untuk menilai kinerja dan melakukan perbaikan berdasarkan hasil penilaian kinerja, tidak tersedianya sistem informasi manajemen sekolah.

Standar pembiayaan adalah standar yang mengukur komponen dan besar biaya operasional satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Pada kinerja standar pembiayaan mencapai prosentase 66,67% yang berada pada kategori baik.

Pada standar penilaian pendidikan yang merupakan proses pengumpulan dan pengelolaan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik, kinerja sekolah memperoleh prosentase capaian sebesar 75% yang termasuk dalam kategori baik.

Hasil penilaian terhadap web sekolah, organisasi alumni dan data telusur alumni setelah dibandingkan dengan tabel 3.17 dan 3.18 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15

Layanan Purna Jual

Komponen Layanan Purna Jual	Skor Capaian	Prosen Capaian	Skala	Kategori
Web Sekolah			1	Tidak Baik
Organisasi Alumni			3	Cukup
Data telusur alumni			3	Cukup

Sumber: data diolah tahun 2016

Pada web SMK Muhammadiyah1 Rongkop mendapatkan kategori tidak baik karena setelah di analisa web SMK Muhammadiyah masih mentah dan belum berisi konten apapun. Pada organisasi alumni, meskipun belum ada struktur yang jelas, namun terdapat perkumpulan-perkumpulan alumni SMK Muhammadiyah 1 Rongkop baik secara wilayah maupun secara online dengan memanfaatkan fitur grup pada smartphone masing-masing alumni. Pada data telusur mendapatkan nilai dalam kategori cukup karena, meskipun tidak tertulis secara resmi namun dengan memanfaatkan fitur group pada jejaring sosial akan dapat dilihat data telusur.

Secara keseluruhan kinerja prespektif proses bisnis internal adalah seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.16

Kinerja Prespektif poses bisnis Internal

Aspek Pengukuran	Komponen SNP	Prosentase Capaian	Skala	Kategori
Inovasi	1. Standar ISI	90%	5	Sangat Baik
Proses Internal	2. Standar Proses	90%	5	Sangat Baik
	3. Standar Kompetensi	79,16%	4	Baik
	4. Standar pendidi dan tenaga kependidikan	83,33%	5	Sangat Baik
	5. Standar Sarana dan Prasarana	75%	4	Baik
	6. Standar Pengelolaan	57%	3	Cukup
	7. Standar pembiayaan	66,67%	4	Baik
	8. Standar penilaian pendidikan	75%	4	Baik
Komponen Layanan Purna Jual	9. Web sekolah		1	Sangat Tidak Baik
Web Sekolah	10. Organisasi Alumni		3	Cukup
Organisasi Alumni	11. Data Telusur Alumni		3	Cukup
	Jumlah		41	Baik

Sumber : data diolah 2016

Berdasarkan data tabel diatas, maka secara keseluruhan untuk prespektif proses bisnis internal kinerja sekolah mendapatkan skor 41 dari skor maksimal 55, dengan demikian kinerja pada prespektif proses internal ada dalam kategori baik.

d. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada pengukuran kinerja prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan lima parameter yaitu : tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, tingkat perputaran pegawai, tingkat pendapatan dan kemampuan sistem

informasi. Pada penelitian ini akan menggunakan 3 parameter yaitu : tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan kemampuan sistem informasi sekolah. Hasil pengukuran kinerja prespektif pembelajaran dan pertumbuhan di SMK Muhammadiyah 1 Rongkop setelah dibandingkan dengan tabel 3.20, 3.21 dan 3.22 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.17

Kinerja prespektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Aspek Kepuasan Kerja	Capaian Skor	Skor maksimal	Prosentase	Skor Kinerja	Kategori
Tingkat Kepuasan Kerja	503	600	83,33%	4	Puas
Tingkat Motivasi Kerja	387	450	86%	5	Sangat Tinggi
Kapabilitas Sistem informasi	236	300	78,66%	4	Baik
Kinerja Keseluruhan				13	Sangat Baik

Sumber : data diolah tahun 2015

Dari tabel di atas pada aspek kepuasan kerja mencapai prosentase 83,33% dengan kategori baik. Tingkat motivasi kerja guru mencapai angka 86% yang menunjukkan tingkat motivasi kerja guru sangat tinggi, motivasi yang tinggi tentunya akan membawa dampak positif terhadap kinerja dan kemajuan sekolah. Kapabilitas sistem informasi mendapatkan nilai prosentase yang baik dengan mendapat prosentase 78,66%, meskipun dalam kategori baik namun dari ketiga aspek tersebut, aspek Kapabilitas Sistem informasi mendapat skor paling rendah, dapat dikarenakan pemanfaatan teknologi informasi belum maksimal. Namun dengan kondisi seperti itu sudah berada dalam kategori baik.

e. **Kinerja Balanced Scorecard Secara Keseluruhan**

Secara keseluruhan kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.18

Kinerja BSC secara keseluruhan

Aspek Yang Diukur		Skor	Kategori Pengukuran
I	Prespektif Keuangan		
	1. Ekonomis	5	Sangat Ekonomis
	2. Efektif	5	Sangat Efektif
	3. Efisien	4	Efisien
	Skor Keseluruhan Aspek I	14	Sangat Baik
II	Prespektif Pelanggan		
	1. Tingkat Kepuasan pelanggan	5	Sangat Puas
	2. Tingkat Kualitas Layanan (Harapan)	5	Sangat Puas
	Skor Keseluruhan Aspek II	10	Sangat Puas
III	Prespektif Bisnis Internal		
	A. Inovasi		
	1. Standar Isi (Inovasi Kurikulum)	5	Sangat Baik
	B. Proses		
	1. Standar Proses	5	Sangat Baik
	2. Standar Kompetensi	4	Baik
	3. Standar pendidi dan tenaga kependidikan	5	Sangat Baik
	4. Standar Sarana dan Prasarana	4	Baik
	5. Standar Pengelolaan	3	Cukup
	6. Standar pembiayaan	4	Baik
	7. Standar penilaian pendidikan	4	Baik
	C. Layanan Purna Jual		
	1. Organisasi Alumni	1	Sangat Tidak Baik
	2. Web Sekolah	3	Cukup
	3. Data Telusur Alumni	3	Cukup
	Skor Keseluruhan Aspek III	41	Baik
IV	Prespektif Pertumbuhan dan pembelajaran		
	1. Kepuasan Kerja	4	Puas
	2. Motivasi Kerja	5	Sangat Tinggi
	3. Kapabilitas Sistem Informasi	4	Baik
	Skor Keseluruhan Aspek IV	13	Sangat Baik
Skor Keseluruhan Aspek BSC		78	Baik

Sumber : data diolah tahun 2016



Gambar 1.3 Kinerja BSC Secara Keseluruhan

Dari Hasil pengukuran kinerja manajemen SMK Muhammadiyah 1 Rongkop berdasarkan empat prespektif *Balanced Scorecard* didapatkan hasil untuk masing-masing prespektif sebagai berikut :

- a. Prespektif keuangan memperoleh kategori sangat baik
- b. Prespektif pelanggan memperoleh kategori sangat puas
- c. Prespektif proses bisnis internal memperoleh kategori baik
- d. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh kategori sangat baik.

Secara keseluruhan kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop jika diukur dengan empat prespektif *Balanced Scorecard* memperoleh nilai dalam kategori baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil pengukuran kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop dengan empat prespektif *Balanced Scorecard* didapatkan hasil bahwa kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop sudah dalam kategori baik. Fakta yang menunjukkan bahwa tidak ada satupun alumni SMK Muhammadiyah 1 Rongkop yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri yang dianggap merupakan barometer kurang maksimalnya kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop dapat di bantah dengan hasil penelitian yang menunjukkan secara keseluruhan kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop berada dalam kategori baik. Namun ada yang perlu di perbaiki pada prespektif proses bisnis internal yang menunjukkan bahwa pemanfaatan dan pengelolaan website dan pengelolaan alumni masih perlu di perbaiki.

Kesimpulan pengukuran kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop dengan empat prespektif *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja SMK Muhammadiyah 1 Rongkop dalam kategori baik.

Berikut hasil pengukuran Kinerja masing – masing prespektif *Balanced Scorecard* didapatkan hasil untuk masing-masing prespektif sebagai berikut :

- a. Prespektif keuangan memperoleh kategori sangat baik
- b. Prespektif pelanggan memperoleh kategori sangat puas
- c. Prespektif proses bisnis internal memperoleh kategori baik
- d. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh kategori sangat baik.

B. Saran

Untuk meningkatkan kinerja pada prespektif proses bisnis internal yang masih terkategori rendah, maka disarankan sebagai berikut:

- a. Membuat atau memperbaiki website sekolah dan sistem informasi sekolah dan perpustakaan.
- b. Mengupayakan koneksi internet yang baik dan dapat menunjang efektivitas proses pembelajaran sebagaimana tertuang dalam visi misi.
- c. Memperbaiki pengorganisasian alumni.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Metodelogi penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksar
- Aquilano, N. J., and F. R. Jacobs, 1998. *Productions and Operations Management, 8th edition*. Irwin/McGraw-Hill.
- Anonim. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. <http://www.slideshare.net/alifsmile>. Diakses pada 13-03-2016 04.11
- Boston: Harvard Business Scholl Press Boston. Mulyadi, 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.
- Dally, Dadang (2010), *Balanced Scorecard : Suatu Penekatan dalam Implementasi Manajemen berbasis sekolah*, Bandung : Depdiknas.
- Gunanta, Remon, 2012. *Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada Institusi Sekolah*: Yogyakarta
- Hax, C. A., and S. N. Majluf, 1984. *Strategic Management An Integrative Perspective*.
- Kaplan, S. R., and P. D. Norton, 1996. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. 130-131
- Kaplan, R.S., dan Norton, David P. 1992. *The Balance Scorecard Measures That Drive Perfomance*, Harvard Business Review, January-February 1992, pp. 71-79.
- Karathonous, D. and P. Karathonous 2005. *Applying the Balance Socorecard to Education*, J. Edu.for Business, Heldref Pub. Vol.80: 222 p.
- Kocakulah, M.C dan Austill, A.D. 2007. *Balanced Scorecard Application inovasi Health Care Industry: A Case Study*, Journal of Health Care Finance: pp: 72-99.
- Mahsun, Muhammad. 2004, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi Ofcet
- Mulyadi (2009), *System Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta : UPP STIM YKPN

Mutasowifin, Ali, 2002, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*.
Jurnal Universitas Paramadina Vol. 1 No. 3 : Hal 245-264

Paromono, Joko, 2014.
Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Smk Negeri 6 Surakarta: Surakarta – Pascasarjana.

Purwanto 2015. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Psikologi dan Pendidikan*,
Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Prentice-Hall International, Inc. Peterson, P. P., 1994. *Financial Management and Analysis*.
McGraw-Hill, Inc.

Rahadi, Dedi Riyanto, 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang
: Tunggal Mandiri publishing.

Sukmawati, Nila Yudhya, 2010. *Pengukuran kinerja sekolah dengan pendekatan balanced scorecard (Studi kasus di sekolah menengah pertama negeri 1 Watulimo Trenggalek*:
Trenggalek

Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Pusat Bahasa Depdiknas.

STIE Widyawiwaha
Jangan Plagiat