

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

SKRIPSI

Ditulis dan Diajukan untuk Memenuhi Syarat Ujian Akhir Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Strata-I di Program Studi Akuntansi
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha



Ditulis oleh

Nama : Setya Rahayu Pratiwi
NIM : 154215310
Jurusan : Akuntansi
Bidang Konsentrasi : Akuntansi Keuangan

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2019

HALAMAN BEBAS PLAGIASME

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Setya Rahayu Pratiwi

Nomor Mahasiswa : 154215310

Program Studi : Akuntansi

Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Fawwaz *Global Islamic School*

Berbasis *Balanced Scorecard*

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar saya sanggup menerima hukuman sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 20 Juli 2019

Penulis

Setya Rahayu Pratiwi

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirrohim

Dengan Rahmat Allah yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang...

Dengan ini saya persembahkan karya ini untuk

1. (Alm) Ayahanda terimakasih atas limpahan kasih sayang semasa hidupnya dan memberikan rasa rindu yang berarti,
2. Ibu terimakasih atas limpahan doa dan kasih sayang yang tak terhingga dan selalu memberikan yang terbaik.
3. Untuk keluarga besar Soerachman terimakasih atas doa dan dukungannya.
4. Untukmu yang disana, yang kelak akan menjadi masa depan dan mendampingi di dunia dan di akhirat nanti.
5. Untuk semua orang yang telah menjadi bagian hidup ini, terimakasih telah banyak memberikan pelajaran dan pengalaman yang begitu berharga.

Semoga Allah SWT membalas jasa budi kalian dikemudian hari dan memberikan kemudahan dalam segala hal, aaminn.

MOTTO

Man Jadda Wajada (Barang siapa bersungguh- sungguh pasti berhasil).

Selalu ada harapan bagi orang yang berdo'a dan selalu ada jalan bagi orang yang berusaha

Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal itu amat baik bagimu, dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu padahal itu amat buruk bagimu. Allah Maha Mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui.

Hasbunallah Wani'amal wakil, Ni'mal maula wani'man nashir (Allah telah mencukupi diriku dan sebaik- baiknya wakil dan aman sentosa bagi tiap-tiap orang yang takut)

Shalat adalah tiang agama, dan kunci dari segala kebaikan

Barang siapa merasa letih dimalam hari karena ia bekerja, maka dimalam itu ia diampun

Tidak semua orang bisa menjadi luar biasa, ada para pemenang dan pecundang di masyarakat, dan beberapa diantaranya tidak adil dan bukan akibat kesalahan anda

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang mengambil judul **“PENGUKURAN KINERJA FAWWAZ GLOBAL ISLAMIC SCHOOLBERBASIS BALANCED SCORECARD”**.

Tujuan penulisan skripsi ini untuk memenuhi sebahagian syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak) bagi mahasiswa program S-1 di program studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Terselesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak, sehingga pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya bagi semua pihak yang telah memberikan bantuan moral maupun materil baik langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai, terutama kepada yang saya hormati:

1. Bapak Muhammad Subkhan, MM selaku ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Ibu Khoirunisa Cahya Firdarini, SE,M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi
3. Ibu Dra. Sulastiningsih, M.Si.selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu ditengah kesibukan untuk memberikan saran, masukan, bimbingan, dan arahan dalam skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu dosen yang telah membimbing, mendidik, dan mentransfer ilmunya kepada penulis selama kuliah di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

5. Seluruh karyawan di lingkungan STIE Widya Wiwaha yang secara tidak langsung ikut menunjang kelancaran studi penulis.
6. Kepala sekolah Fawwaz *Global Islamic School* yang telah memberikan izin sebagai tempat penelitian bagi penulis.
7. Seluruh orang tua/wali murid TK serta seluruh karyawan dan guru Fawwaz *Global Islamic School* yang telah bersedia sebagai responden dalam penelitian ini
8. Terima kasih juga kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan menjadi bahan masukan dalam dunia pendidikan.

Yogyakarta, 20 Juli 2019

Penulis,

Setya Rahayu Pratiwi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Fawwaz *Global Islamic School* berbasis *Balanced Scorecard*. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif. Penelitian dilakukan dengan mengukur tingkat kinerja Fawwaz *Global Islamic School* terhadap 4 perspektif kinerja yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal. Data primer berupa kuesioner digunakan untuk mengukur kriteria perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan pengukuran terhadap kinerja perspektif keuangan menggunakan data sekunder. Responden dalam penelitian ini adalah para orang tua/wali murid dari siswa dan guru/karyawan Fawwaz *Global Islamic School*.

Hasil akhir penelitian menunjukkan bahwa kinerja Fawwaz *Global Islamic School* secara keseluruhan berada pada kategori baik. Kinerja perspektif keuangan memperoleh kinerja baik yaitu memenuhi syarat ekonomis, efisien, dan efektif. Kinerja perspektif pelanggan memperoleh nilai dengan kategori baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja baik. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja baik. Dari hasil penelitian ini diharapkan Fawwaz *Global Islamic School* (1) meningkatkan kinerja pada perspektif yang berada di kategori baik menjadi sangat baik, (2) meningkatkan pelayanan sekolah, (3) para guru dan karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran, Perspektif Proses Bisnis Internal

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: measurement performance, Balanced Scorecard, Financial Perspective, customer perspective, growth and learning perspective, Internal business process perspective

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN BEBAS PLAGIASME	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI... ..	xi
DAFTAR TABEL... ..	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.2.1 Pertanyaan penelitian.....	5
1.3 Tujuan penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN TEORI.....	7
2.1 Pengertian Kinerja	7
2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	8
2.3 Parameter Pengukuran Kinerja.....	10
2.4 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.5 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.5.1 Perspektif Keuangan.....	17
2.5.2 Perspektif Pelanggan	18
2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	19
2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	20

2.6	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.7	Proses <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.8	Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.9	<i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Sekolah	25
2.9.1	Perspektif Pelanggan Sekolah dalam BSC	26
2.9.2	Perspektif Keuangan Sekolah dalam BSC	27
2.9.3	Perspektif Proses Bisnis Internal Sekolah dalam BSC	28
2.9.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran sekolah dalam BSC	28
BAB III METODA PENELITIAN		29
3.1	Jenis Penelitian	29
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	29
3.3	Data yang Dibutuhkan	29
3.4	Teknik Pengumpulan Data	30
3.5	Sumber Data dan Variabel	30
3.5.1	Perspektif Keuangan	30
3.5.2	Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan	32
3.5.3	Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	33
3.5.4	Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	34
3.6	Populasi dan Sampel	35
3.6.1	Sampel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	36
3.6.2	Sampel Perspektif Pelanggan	37
3.7	Teknis Analisis Data	37
3.7.1	Instrumen Pengukuran	37
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		41
4.1	Gambaran Umum Sekolah	41
4.1.1	Sejarah Singkat	41
4.1.2	Lokasi Sekolah	42
4.1.3	Visi Sekolah	43

4.1.4	Misi Sekolah.....	43
4.1.5	Tujuan Sekolah.....	44
4.1.6	Karakteristik Fawwaz <i>Global Islamic School</i>	45
4.1.7	Struktur Organisasi Sekolah.....	55
4.2	Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	56
4.2.1	Uji Validitas pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	56
4.2.2	Uji Validitas pada Perspektif Pelanggan	57
4.2.3	Uji Reliabilitas.....	58
4.3	Pengukuran Kinerja Fawwaz Global Islamic School dengan pendekatan Balanced Scorecard.....	58
4.3.1	Analisis Kinerja Perspektif Keuangan.....	58
4.3.2	Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan	63
4.3.3	Analisis Kinerja Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	78
4.3.4	Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	83
4.3.5	Hasil Analisis Kinerja Fawwaz Global Islamic School Secara Keseluruhan	89
4.4.	Indentifikasi SWOT Balanced Scorecard dan Rencana Operasi Fawwaz Global Islamic School.....	90
Bab V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	96
5.1	Kesimpulan.....	96
5.2	Saran	97
	DAFTAR PUSTAKA	100

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Skala Pengukuran kinerja Keuangan.....	32
Tabel 2 Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan	33
Tabel 3 Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal	34
Tabel 4 Skala Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	35
Tabel 5 Kriteria Sampel Yang Bekerja Lebih Dari 1 Tahun.....	36
Tabel 6 Nilai Kinerja Akhir <i>Balanced Scorecard</i>	40
Tabel 7 Jumlah Siswa Fawwaz <i>Global Islamic School</i> Selama 4 Tahun.....	42
Tabel 8 Rangkuman Validitas Instrumen Kepuasan Pegawai.....	56
Tabel 9 Rangkuman Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan.....	57
Tabel 10 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Keuangan Tahun 2018/2019.....	60
Tabel 11 Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan Fawwaz <i>Global Islamic School</i> TA 2018-2019	63
Tabel 12 Persepsi Responden (orang tua siswa) terhadap <i>Tangibility</i>	65
Tabel 13 Hasil Perhitungan Skala Likert Terhadap <i>Tangibility</i>	66
Tabel 14 Persepsi Responden (orang tua) terhadap <i>Reliability</i>	68
Tabel 15 Hasil Perhitungan Skala Likert Terhadap <i>Reliability</i>	69
Tabel 16 Tanggapan Responden terhadap <i>Responsiveness</i>	71
Tabel 17 Hasil Perhitungan Skala Likert Terhadap <i>Responsiveness</i>	72
Tabel 18 Persepsi Responden terhadap <i>Assurance</i>	73
Tabel 19 Hasil Perhitungan Skala Likert Terhadap <i>Assurance</i>	74
Tabel 20 Persepsi Responden terhadap <i>Empathy</i>	76
Tabel 21 Hasil Perhitungan Skala Likert Terhadap <i>Assurance</i>	77
Tabel 22 Nilai Kinerja Pelanggan Fawwaz <i>Global Islamic School</i>	77

Tabel 23 Tanggapan Responden terhadap Tingkat Kepuasan Kerja.....	79
Tabel 24 Tanggapan Responden terhadap Sistem Informasi Sekolah	81
Tabel 25 Nilai Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan Fawwaz <i>Global Islamic School</i> TA 2018-2019	82
Tabel 26 Rekapitulasi Skor Obyektif Evaluasi Diri Sekolah Fawwaz <i>Global Islamic</i> <i>School</i> Tahun 2018/2019.....	83
Tabel 27 Nilai Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan	89
Tabel 28 Analisis SWOT BSC Fawwaz <i>Global Islamic School</i>	91
Tabel 29 <i>Action Plan</i> Untuk Peningkatan Kinerja Fawwaz <i>Global Islamic School</i>	95

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Peta Lokasi Fawwaz Global Islamic School43

Gambar 2: Struktur Organisasi TK Fawwaz Global Islamic School55

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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.

Berdasarkan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 pasal satu butir satu menyatakan bahwa, Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

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. Salah satu tantangan yang tak kalah

penting bagi sekolah adalah bagaimana mengelola sebuah mutu dan kualitas pendidikan. Untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang maupun organisasi diperlukan sebuah pengukuran kinerja. Whittaker (dalam Tangkilisan, 2007: 171) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

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 *financial*, 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* sekolah untuk TK dan Pra-TK beralamat di Jalan Ipda Tut Harsono No. 45 (Timoho) Yogyakarta. Kurikulum yang di gunakan adalah kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Kurikulum nasional yang telah di sesuaikan dengan keistimewaan dan program yang telah ada di Fawwaz *Global Islamic School*. Yaitu memasukkan nilai agama , *character building*. Berbasis sentra yang dipersiapkan oleh sekolah disesuaikan dengan tumbuh kembang anak didik . Saat ini terdapat 8 sentra yang diharapkan dapat memberi pengalaman belajar yang variatif dan memancing munculnya potensi kecerdasan setiap siswa, meliputi sentra *Block, Art & Craft, Library, Science, Make Believe, Music, Character Building & play Out Side*. Sementara untuk kegiatan *Computer & Audio Visual (AV)* tidak terjadwal secara khusus namun *include* dalam kegiatan sentra. Dalam menyelenggarakan kegiatannya, Fawwaz *Global Islamic School* berupaya memanfaatkan temuan-temuan mutakhir di bidang pendidikan, seperti *Multiple Intelligences System*, dan pembelajaran kontekstual (*Contextual Learning*) dan

Active Learning. Kesemuanya itu diselenggarakan dalam suasana nyaman, ramah, akrab, dan menyenangkan. Materi kurikulum disampaikan melalui kegiatan-kegiatan yang berorientasi interaktifitas, kreativitas dan nuansa fun dengan memanfaatkan sarana belajar dalam ruang (*in-door*) dan luar ruang (*out-door*). Memberikan perhatian khusus, selain pada aspek kognitif (konseptual), Aspek Afektif (emosi dan sikap) dan psikomotorik (praktek dan pembiasaan). Hal ini tidak hanya terbatas pada proses pembelajaran, melainkan juga pada penilaian (*assessment*) atas pencapaian siswa. Suasana kelas yang diatur sesuai kesepakatan antara guru dan siswa, membuat proses kegiatan belajar mengajar menjadi lebih santai dan siswa dapat dengan mudah menerima materi yang disampaikan oleh guru. 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*)

1.2 Rumusan Masalah

Pengukuran kinerja yang selama ini telah dilakukan Fawwaz *Global Islamic School*, berupa Evaluasi Diri Sekolah, masih bersifat parsial dan belum

komprehensif sehingga belum mencerminkan pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah.

Untuk dapat meningkatkan kinerja Fawwaz *Global Islamic School* diperlukan penilaian kinerja secara menyeluruh yang dapat mengarahkan seluruh aktivitas yang dilakukan agar sesuai dengan visi, misi dan strategi yang ditetapkan. Penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh terkait kinerja Fawwaz *Global Islamic School* dalam empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Penilaian kinerja yang menyeluruh akan memberikan informasi dan masukan bagi sekolah terkait dengan *strength, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT) sekaligus menjadi referensi bagi sekolah dalam menyusun rencana operasi (*plan action*) peningkatan kinerja sekolah

1.2.1 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas dirumuskan pertanyaan penelitian “bagaimana kinerja institusi pendidikan Fawwaz *Global Islamic School* jika diukur dengan 4 perspektif *Balanced Scorecard* periode 2018-2019 ?”

1.3 Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja institusi pendidikan Fawwaz *Global Islamic School* dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*.periode 2018-2019.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pihak Sekolah

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk TK Fawwaz *Global Islamic School* khususnya dalam pengelolaan dan peningkatan kualitas pendidikan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja lembaga pendidikan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja

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. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, jadi kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994:213). Kemudian Menurut Mahsun (2006:25) 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.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dan rantai nilai yang ada pada organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana organisasi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah 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 seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson 2002 dalam Mahsun 2009:25)

Menurut Yuwono *et al* (2007:23) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*Value Chain*) yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan pengaruhnya berdasarkan sasaran standar dan kinerja (Mulyadi 2001:415). Pengukuran kinerja menentukan secara periodik operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Whittaker (Tangkilisan, 2007:171) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Stout (Tangkilisan, 2007:174) mengemukakan pengukuran kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan

dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

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.

2.3 Parameter Pengukuran Kinerja Sekolah

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

2.4 Konsep *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, Kalff 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)”

2.5 Pengertian *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 rerangka 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 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 memfokuskan 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 memfokuskan pada keberlanjutan agar

menjamin dan meningkatkan kemampuannya untuk memuaskan para pelanggan.

Berkaitan dengan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* di atas, maka penilaian pada sekolah harus memperhatikan keempat perspektif tersebut secara menyeluruh dan digambarkan sebagai berikut:

2.5.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam BSC karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan perusahaan dalam mengambil keputusan dan tindakan ekonomi (Kaplan 1996:36). Penilaian kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi perusahaan memberikan perbaikan yang mendasar terutama persentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target pemasarannya. Menurut Kaplan dan Norton (2000:42), menyatakan bahwa tujuan keuangan dapat berbeda jauh pada setiap tahap siklus kehidupan bisnis. Tahapan-tahapan siklus bisnis diklasifikasikan dalam tiga tahapan, yaitu tahapan pertumbuhan (*Growth*), tahapan bertahan (*Sustain*), dan Tahapan penuaian (*Harvest*).

a. Tahapan Bertumbuh (*Growth*)

Tahap bertumbuh merupakan awal dari siklus bisnis. Pada tahapan ini perusahaan memiliki potensi untuk berkembang dengan menghasilkan produk-produknya. Perusahaan harus melibatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk melakukan pengembangan dan meningkatkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, serta mengembangkan hubungan yang baik dengan pihak pelanggan.

b. Tahapan bertahan (*Sustain*)

Tahapan kedua dari siklus bisnis perusahaan adalah bertahan, yaitu situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang. Peningkatan investasi pada tahap bertahan ini memberikan harapan besar mampu menghasilkan *rate on investment* (ROI) yang cukup tinggi. Perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada seiring dengan peningkatan investasi produksi.

c. Tahapan Penuaian (*Harvest*)

Tahapan ketiga ini merupakan tahapan kematangan yaitu suatu fase dimana perusahaan melakukan penuaian atas investasi yang dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang lebih besar, kecuali hanya untuk pemeliharaan dan *maintenance* dari fasilitas yang sudah ada. Tujuan utama perusahaan dalam fase ketiga ini adalah memaksimalkan *cash flow* yang masuk kedalam perusahaan

2.5.2 Perspektif Pelanggan

Kaplan dan Norton (2001:93) mengklasifikasikan perspektif pelanggan dalam dua pengukuran, yaitu :

a. *Customer care measurement*

Customer care measurement yaitu grup yang memiliki beberapa komponen pengukuran seperti tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas, akuisisi, konsumen dari pasar yang ditargetkan, dan *customer profitability*, tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.

b. *Customer value preposition*

Menggambarkan performance driven/ pemicu kinerja yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan oleh perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* menyangkut nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. *Value pereposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dihasilkan untuk menciptakan kepuasan konsumen.

2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton (2000:80) mengklasifikasikan proses bisnis internal kedalam tiga proses bisnis utama, yaitu:

- a. Proses inovasi yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, lamanya waktu pengembangan produk, dan besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk jika dibandingkan dengan para kompetitor dan rencana perusahaan serta frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan.
- b. Proses operasi yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih efektif dan efisien. Proses ini juga menekankan pada proses penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.
- c. Proses pelayanan purna jual yang diukur dengan pelayanan purna jual yang diberikan organisasi pada pelanggan. Pelayanan purna jual dapat meliputi garansi, berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak, penanganan klaim pelanggan atas produk.

2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton (2000:110) memaparkan bahwa terdapat tiga komponen dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

- a. Kemampuan pegawai yang diukur dengan tingkat kepuasan kerja para pegawai yang dilakukan secara regular, tingkat perputaran pegawai, besarnya tingkat pendapatan perusahaan per pegawai, dan tingkat pengembalian balas jasa
- b. Kemampuan sistem informasi yang diukur dengan tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang dibutuhkan. Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan
- c. Motivasi, pemberdayaan dan kerja sama yang diukur jumlah saran pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang memahami visi, misi, dan tujuan organisasi.

2.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Evaluasi pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yang mencakup keempat perspektifnya baik keuangan maupun *non*-keuangan ternyata mampu menimbulkan rencana strategis yang bisa dirumuskan, ditetapkan dan dicapai di masa yang akan datang dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan *Balanced Scorecard* ini tertuang dalam empat karakteristik (Mulyadi, 2005:11-15) yaitu: komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Keempat karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif *non* keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi-strategi yang ditetapkan ke dalam tiap perspektif memperluas lingkup bisnis perusahaan dalam mencapai misi dan visi perusahaan. Kekomprensifan atas sasaran strategis ini adalah respon yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif *non* keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekohorenan antara strategi dan sasarannya di berbagai perspektif akan mampu memperbaiki kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berada atau yang akan memasuki iklim bisnis yang turbulen.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

2.7 Proses *Balanced Scorecard*

Proses implementasi *Balanced Scorecard* (Moh Mahsun,2006:182) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan Tujuan, Sasaran, Strategi, dan Program Organisasi

Kita tidak bisa menilai segala sesuatu jika tidak mempunyai kriteria yang jelas sebagai pedoman penilaian. Demikian juga, jika kita hendak menilai kinerja organisasi harus mempunyai kriteria yang jelas. Kriteria ini adalah indikator pencapaian tujuan, sasaran, strategi, dan program. Dengan demikian langkah pertama pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* adalah pendefinisian tujuan, sasaran, strategi, dan program sebagai dasar menentukan indikator pengukuran.

2. Merumuskan *Framework* Pengukuran Setiap Jenjang Manajerial.

Dalam tahap ini dirumuskan area pengukuran kinerja secara bertingkat dengan berpedoman pada struktur organisasi yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan dengan tingkat kedalaman yang berbeda-beda. Selain itu juga dirumuskan pengukuran kinerja untuk setiap individu, team, dan kelompok organisasi.

3. Mengintegrasikan Pengukuran ke Dalam Sistem Manajemen.

Sistem pengukuran kinerja yang telah dirumuskan merupakan sub sistem manajemen organisasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja harus diintegrasikan ke dalam sistem manajemen baik *formal* maupun *non formal* organisasi. Sistem pengukuran kinerja merupakan bagian dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, motivasi dan pengendalian yang ditetapkan organisasi.

4. Monitoring Sistem Pengukuran Kinerja.

Implementasi sistem pengukuran kinerja harus selalu dimonitor karena organisasi selalu menghadapi lingkungan yang dinamis. Kondisi pada saat sistem didesain sangat mungkin tidak relevan lagi akibat perubahan lingkungan. Oleh karena itu, perlu dilakukan monitoring terhadap ukuran yang telah ditetapkan dan hasilnya secara terus menerus secara konsisten, dan mengevaluasinya untuk memperbaiki sistem pengukuran pada periode berikutnya. Menghadapi turbulensi lingkungan ini, organisasi kemungkinan mengubah strategi pencapaian tujuannya. Monitoring dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan berkaitan dengan:

1. Bagaimana organisasi berjalan sampai saat ini?,
2. Bagaimana efektivitas strategi organisasi dalam pencapaian tujuan?,
3. Bagaimana strategi berubah sejak awal hingga akhir?
4. Bagaimana sistem pengukuran bisa mencapai strategi yang berubah-ubah?
5. Bagaimana organisasi bisa memperbaiki sistem pengukuran?

Balanced Scorecard juga tetap mempertahankan berbagai ukuran *financial* tradisional yang hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu dan tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran *financial* kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

2.8 Tujuan *Balanced Scorecard*

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.

2.9 *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sekolah

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 efisiensinya 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 memaksimalkan 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.

2.9.1 Perspektif Pelanggan Sekolah dalam BSC

Kajian tentang pelanggan dalam konsep BSC pada umumnya yang berlaku pada dunia bisnis adalah para pihak yang menikmati produk/jasa yang dieberikan. Dalam konteks institusi pendidikan atau sekolah, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan pendidikan.

Kamisa (1997) dalam Nurkholis (2003:110) menjelaskan secara rinci pelanggan pendidikan terdiri dari dua macam, yaitu internal dan eksternal.

Pendidikan berkualitas jika:

1. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru, dan karyawan sekolah) berkembang secara baik dalam aspek fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial yang memadai sesuai dengan kinerja masing-masing. Sedangkan secara psikis, pelanggan internal memiliki kesempatan yang luas untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi, bakat dan kreatifitasnya.
2. Pelanggan Eksternal

a. Eksternal primer (para siswa) menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikasi yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, integritas pribadi, pemecah masalah, dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga Negara yang bertanggung jawab (Philip Hallinger 1998 dalam Nurkholis 2003:71)

b. Eksternal Sekunder (orang tua), para lulusan sekolah dapat memenuhi harapan orang tua

Image (kesan dan repuasi) *Fawwaz Global Islamic School* dapat diukur dari tingkat popularitas nama sekolah, jumlah pendaftar secara keseluruhan. Selanjutnya aspek hubungan dari produk, yaitu baik buruknya hubungan antara pelanggan dan sekolah, meliputi: a) kepuasan orang tua *Fawwaz Global Islamic School* terhadap proses pembelajaran, kelancaran administrasi, keramahan pelayanan, kejelasan dan ketaatan peraturan yang diterapkan *Fawwaz Global Islamic School*, b) kepuasan alumni, yaitu berupa dapat diterimanya di sekolah yang diharapkan.

2.9.2 Perspektif Keuangan Sekolah dalam BSC

Kinerja keuangan pada sekolah terkait dengan bagaimana sekolah meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus *stakeolder* pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif (*value for*

money) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik (Mahmudi 2010:83). Hal ini selaras dengan undang-undang N0. 20 tahun 2003 pasal 48 bahwa pengelolaan dan pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas public, disamping itu prinsip efektivitas harus ditekankan.

2.9.3 Perspektif Proses Bisnis Internal Sekolah dalam BSC

Perspektif proses bisnis internal pada organisasi sektor publik pada dasarnya adalah sama, yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan bisnis internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategis dalam perspektif proses bisnis internal adalah mendukung perspektif keuangan dan perspektif pelanggan.

2.9.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran sekolah dalam BSC

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menurut Kaplan dan Norton (1992:134) menekankan pada “*can we continue to improve and create value?*”. Perspektif ini menekankan pada upaya menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu organisasi sekolah harus terus melakukan inovasi, kreasi dan pembelajaran yang terus menerus. Untuk memperoleh prestasi yang baik, sekolah harus mengembangkan kapasitas secara berkesinambungan untuk mengantisipasi perubahan yang terus berlangsung sebagai akibat perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan competitor lain. Dalam kerangka BSC, sekolah dihadapkan pada pertanyaan bagaimana sekolah terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi sebagai pelanggan utamanya.

BAB III

METODA PENELITIAN

3.1 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. 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.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian pada *Fawwaz Global Islamic School* yang terletak di Jalan Ipda Tut Harsono No.45 (Timoho) Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan pada bulan April 2019.

3.3 Data yang Dibutuhkan

1. Profil Sekolah
2. Sejarah Sekolah
3. Visi Sekolah
4. Misi Sekolah
5. Strategi Sekolah
6. Struktur Organisasi Sekolah

3.4 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.

3.5 Sumber Data dan Variabel

Variabel – variabel dalam penelitian ini meliputi:

3.5.1 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.

Ekonomis

Kinerja keuangan bersifat ekonomis untuk melihat realisasi belanja operasional dari anggaran belanja yang sudah ditetapkan. Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang dianggarkan? Apakah tercipta *spending less* atau tidak? Jika realisasi belanja operasional lebih besar dari anggaran yang ditetapkan maka kinerja keuangan dapat dikatakan tidak ekonomis. Bila realisasi belanja lebih kecil dari pada anggaran yang tersedia maka dikatakan kinerja keuangannya ekonomis. Untuk mengukur nilai ekonomis dari kinerja keuangan dapat dihitung dengan rumus:

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

Efisiensi

Efisiensi (daya guna) berhubungan dengan metode operasi. Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil karya tertentu mempergunakan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya. Efisiensi merupakan perbandingan antara *output* dan *input*. Tingkat efisiensi dalam mengelola keuangan dengan melihat perbandingan antara realisasi pendapatan dengan anggaran belanja. Efisiensi dari kinerja keuangan dapat dihitung dengan rumus:

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

Efektifitas

Analisis efektifitas berguna untuk mengetahui kemampuan *Fawwaz Global Islamic School* mencapai target yang sudah dianggarkan. Pengertian efektifitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kegunaan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan.

Jika terjadi realisasi pendapatan lebih besar dari target maka kinerja keuangan manajemen sekolah dikatakan efektif dan sebaliknya jika realisasi pendapatan sekolah lebih rendah dari target pendapatan maka dikatakan belum efektif. Sumber data yang digunakan untuk menentukan nilai efektif keuangan berupa Laporan Realisasi Anggaran. Nilai efektif didapat dengan rumus:

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

Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Tabel 1

Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Elemen	Persentase	Skala	Kategori
EKONOMIS	<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 efisien
	60% - 79%	4	Efisien
	80% - 99%	3	Cukup Efisien
	100%-120%	2	Tidak Efisien
	>120%	1	Sangat Tidak Efisien

(Sumber: Sugiyono, 2010: 93)

3.5.2 Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

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

Skala Pengukuran Kinerja Pelanggan

Tabel 2

Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan

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

(Sumber : Sugiyono, 2010)

3.5.3 Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

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

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)

3.5.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan bertujuan untuk mengetahui bagaimana sekolah dapat terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan *stakeholdernya*. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan ini memiliki 3 (tiga) indikator, yaitu: modal manusia, modal informasi dan modal organisasi. Untuk mengukur kinerja pertumbuhan dan pembelajaran digunakan kuisioner kepuasan *Mennesota (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 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)

3.6 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2008: 117) mengemukakan bahwa “ populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek-obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Sampel, menurut Sugiyono (2008: 118) adalah bagian dari umlah dn karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi.

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 *Porpositive sampling*.

Menurut Sugiyono (2009:84), pengertian *NonProbability Sampling* adalah tehnik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan bagi setiap

unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi, *sampling* sistematis, *kuota*, aksidental, *purposive*, jenuh, *snowball*.

Sedangkan *purposive sampling* menurut sugiyono (2009:218) adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan kriteria yaitu :karyawan yang dijadikan responden adalah guru dan karyawan yang bekerja di Fawwaz *Global Islamic School* dengan masa kerja lebih dari 1 tahun. Sedangkan, Orang Tua/Wali Murid yang dijadikan responden adalah Orang Tua/Wali Murid dari siswa yang sudah bersekolah di Fawwaz *Global Islamic School* selama lebih dari 3 tahun. Pertimbangan ini didasari karena mereka merupakan individu yang cukup berpengalaman serta mengetahui kondisi sekolah.

Teknik pengambilan sampel untuk masing masing perspektif *Balanced Scorecard* dijelaskan sebagai berikut:

3.6.1 Sampel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan data jumlah tenaga pendidik dan kependidikan Fawwaz *Global Islamic School* tahun 2019 terdapat 27 orang. Maka sampel yang diambil adalah hanya yang berhubungan dengan yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria di atas, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 5
Kriteria Sampel Yang Bekerja Lebih Dari 1 Tahun

No	Keterangan	Jumlah sample
1	Pendidik	14 orang
2	Kependidikan	11 orang
Jumlah		25 orang

(Sumber : Hasil Penelitian Peneliti, 2019)

3.6.2 Sampel Perspektif Pelanggan

Berdasarkan data jumlah Wali Murid siswa Fawwaz *Global Islamic School* tahun 2019 terdapat 79 Wali Murid. Maka sampel yang diambil adalah hanya yang berhubungan dengan yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria di atas, yaitu siswa TK yang berjumlah 42 siswa.

3.7 Teknis Analisis Data

3.7.1 Instrumen Pengukuran

Pada sub teknik pengolahan data ini menguraikan metode-metode analisis yang akan digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian metode analisis data sangat tergantung pada jenis penelitian dan metode penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data diikuti dengan pengujian hipotesis penelitian.

a. Uji Validitas

Validitas adalah sejauh mana perbedaan dalam skor pada suatu instrument mencerminkan suatu kebenaran perbedaan antar individu-individu, kelompok-kelompok atau situasi-situasi dalam karakteristik (variabel) yang ditemukan untuk suatu ukuran (Silalahi, 2009:224). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode *product moment* atau metode *Pearson* (Ridwan,2010:98), yaitu dengan menentukan korelasi skor butir pada angket kuesioner dengan skor totalnya.

Rumus korelasi metode *Product Moment* yaitu:

$$r_{\text{hitung}} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{((n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2))}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi product moment

n = Jumlah responden

x = Jumlah skor (x)

y = jumlah skor variabel (y)

selanjutnya dihitung dengan Uji t rumus:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r\sqrt{n} - 2}{1-r^2}$$

dimana :

t_{hitung} = nilai t hitung

r = koefisien korelasi hasil r hitung

n = jumlah responden

dengan $\alpha = 0,05$ maka :

- Jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, berarti valid
- Jika $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$, berarti tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Realibilitas merupakan indeks yang mnunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Silalahi 2009:237). Metode yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah metode *alpha* (α) *cronbach* (Ridwan 2009:104) sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \cdot \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{N \cdot S_t^2} \right]$$

dimana:

r_{ii} = tingkat reliabilitas yang dicari

S_i = jumlah varian skor tiap-tiap item

S_t = varian total

K = jumlah item

Reliabilitas instrument penelitian pada tingkat kepercayaan tertentu (α) ditentukan jika:

- Jika (α) > r_{tabel} berarti reliable
- Jika (α) < r_{tabel} berarti tidak reliable

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji validitas dan rliabilitas dengan bantuan *software* SPSS 16 atas setiap hasil jawaban kuesioner yang dibagikan pada responden

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif untuk melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* melalui empat variabel. Analisis deskriptif kuantitatif adalah metode penelitian yang dilakukan dengan cara peneliti mengumpulkan data yang terdiri dari data keuangan dan *non*keuangan, kemudian mengolah data, menganalisa data dan mengambil kesimpulan. Nilai kinerja akhir Fawwaz *Global Islamic School* Yogyakarta dengan menggunakan skala *likert* pada interval 1-5 dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana terlihat pada tabel 5.

Tabel 6
Nilai Kinerja Akhir *Balanced Scorecard*

Nilai (skor)	Skala	Kategori
73-85	5	Sangat Baik
59-72	4	Baik
45-58	3	Cukup Baik
31-44	2	Tidak Baik
17-30	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber:Sugiyono,2010)

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*.
- 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.