

**Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan
Balanced Scorecard pada Lembaga Pendidikan
(Studi Kasus di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Wonosari)**

NASKAH PUBLIKASI



AHMAD ZAINAL

NIM: 111325882

PROGRAM SARJANA

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA
YOGYAKARTA**

2017

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

(Studi Kasus di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Wonosari)


Dipersiapkan dan disusun oleh:

AHMAD ZAINAL

No Mahasiswa: 111325882

telah dipresentasikan di depan Tim Dosen pada tanggal 18 Agustus 2017 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi.

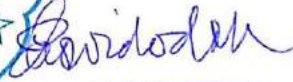
Pembimbing,



Rusmawan Wahyu Anggoro, Dr., M.S.A., Ak, CA.




Pengji,



Eko Widodo Lo, Dr., M.Si., Ak, CA.

Yogyakarta, 18 Agustus 2017
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
Ketua,



Haryono Subiyakto, Dr., M.Si.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

ABSTRAK

Pada era kompetisi bisnis yang semakin kompleks dibutuhkanlah suatu metode pengukuran kinerja yang mencakup berbagai aspek untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Salah satu metode pengukuran kinerja tersebut adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penulis melakukan pengukuran kinerja pada salah satu instansi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yaitu SMKN 2 Wonosari di Kabupaten Gunungkidul. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa data keuangan untuk perspektif keuangan, data siswa-siswa untuk perspektif pelanggan, data hasil evaluasi diri dan instrumen akreditasi untuk perspektif proses bisnis internal, data kepegawaian dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta data sekunder lain yang dibutuhkan sebagai pendukung perspektif-perspektif tersebut.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* diketahui bahwa kinerja SMKN 2 Wonosari Kabupaten Gunungkidul secara keseluruhan sudah baik, hal tersebut ditunjukkan dengan perolehan nilai *Scorecard* yang dihasilkan dari masing-masing perspektif. Rata-rata perolehan skor masing-masing perspektif adalah 1 (satu) dengan kriteria penilaian Baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja SMKN 2 Wonosari termasuk dalam kriteria Baik, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Lembaga Pendidikan, Sekolah.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

ABSTRACT

The era of increasingly complex business competition requires a method of measuring performance that covers various aspects to realize the job goals that have been determined by management. One method of performance measurement is *the Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* is a performance measurement method that measures the performance of the company from four perspectives, namely: financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective.

The author performs performance measurement at one of the Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) ie SMKN 2 Wonosari in Gunungkidul Regency. The data used in this study are secondary data in the form of financial data for financial perspective, student data for customer perspective, self evaluation data and accreditation instruments for internal business process perspective, employment data in growth and learning perspective, and other secondary data needed to support those perspectives.

From the research that has been done by using the *Balanced Scorecard* is known that the performance of SMKN 2 Wonosari in Gunungkidul district as a whole is good, it is shown by the acquisition value of *the scorecards* produced from each perspective. The average score of each perspective is 1 (one) with Good scoring criteria. So it can be concluded that the performance of SMKN 2 Wonosari included in the criteria Good, with some suggestions and improvements that need to be done.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Educational Institutions, School.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR ISI

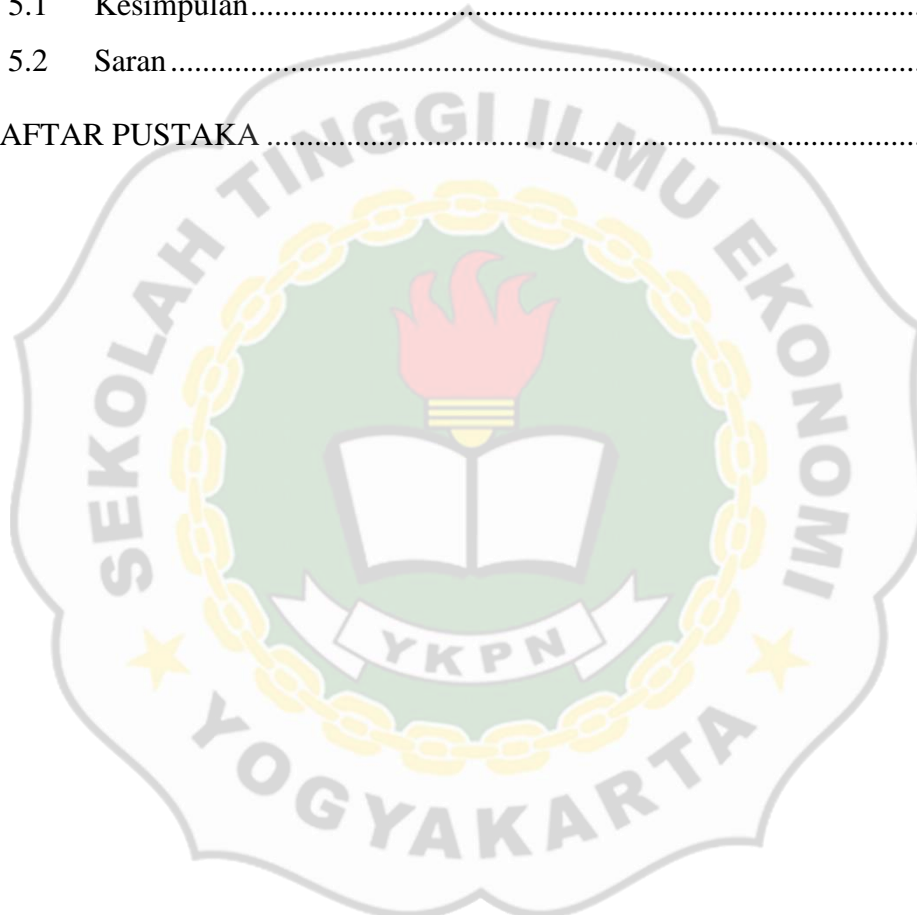
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Pengukuran Kinerja.....	5
2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja.....	5
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	5
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	5
2.1.4 Macam Ukuran Kinerja.....	6
2.1.5 Menentukan Ukuran Kinerja Sesuai Visi, Misi, dan Sasaran Strategik	7
2.2 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.2.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.2.2 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.2.3 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategi	8
2.3 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.3.1 Perspektif Keuangan	9
2.3.2 Perspektif Pelanggan.....	9
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	9
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	10
2.4 Pengukuran Kinerja Sekolah	10
2.4.1 Pengertian dan Pentingnya Pengukuran Kinerja Sekolah	10

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.4.2	Pengukuran Kinerja Sekolah dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.5	Kerangka Pemikiran	11
BAB III METODE PENELITIAN.....		12
3.1	Ruang Lingkup dan Jenis Penelitian	12
3.2	Objek Penelitian	12
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	12
3.4	Metode Pengumpulan Data	13
3.5	Variabel Penelitian	13
3.5.1	Perspektif Keuangan	13
3.5.2	Perspektif Pelanggan.....	15
3.5.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	15
3.5.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	16
3.6	Metode Analisis.....	17
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		20
4.1	Identifikasi Perancangan Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	20
4.2	Perspektif Keuangan.....	22
4.3	Perspektif Pelanggan	23
4.3.1	Prestasi Akademik Siswa SMKN 2 Wonosari.....	23
4.3.2	Pelaksanaan Tata Tertib dengan Tingkat <i>Drop Out</i> (DO) Rendah .	25
4.3.3	Keterserapan Siswa di Dunia Kerja Sesuai Kompetensi.....	25
4.4	Perspektif Proses Bisnis Internal	27
4.4.1	Sarana dan Prasarana.....	27
4.4.2	Sekolah Mengembangkan Kurikulum, Proses Pembelajaran dan Sistem Penilaian.....	28
4.4.3	Kemitraan SMKN 2 Wonosari.....	28
4.4.4	Jumlah Tenaga Kependidikan Guru dan Nonguru SMKN 2 Wonosari	29
4.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	30
4.5.1	Retensi Pegawai	30
4.5.2	Pelatihan Tenaga Pendidik.....	30

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4.5.3	Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan	31
4.6	Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan	31
4.7	Hubungan Sebab Akibat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	33
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		35
5.1	Kesimpulan.....	35
5.2	Saran	36
DAFTAR PUSTAKA		37



PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu pilar terpenting dalam meningkatkan kualitas manusia. Hak masyarakat akan pendidikan tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Lebih lanjut dalam Batang Tubuh UUD 1945 diamanatkan pentingnya pendidikan bagi seluruh warga negara seperti yang tertuang dalam Pasal 28B Ayat (1) dan Pasal 31 Ayat (1) (Noorfianto, 2012). Pendidikan umum yang sering kita jumpai adalah pendidikan dasar yang berawal dari pendidikan di instansi sekolah.

Kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan organisasi di bidang pendidikan sudah dirasakan perlu menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang modern dan berorientasi pada mutu untuk memperbaiki dan menyempurnakan kegiatan pendidikan dan sekaligus sebagai antisipasi perkembangan lembaga yang semakin besar, antisipasi perkembangan globalisasi, dan menyiapkan diri ke gerbang persaingan internasional. Dengan demikian keunggulan untuk mendapatkan sebuah pengakuan internasional terhadap mutu proses sebuah lembaga pendidikan menjadi penting (Lestari, 2013).

Konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ini mempunyai empat perspektif penting sebagai dasar pengukuran kinerja, keempat perspektif tersebut yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada hakikatnya sebuah lembaga pendidikan mempunyai keempat perspektif tersebut, sehingga pengukuran kinerja

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

pada lembaga pendidikan cenderung dapat dilakukan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (Gunanta, 2012).

Seperti yang dilansir dalam kompas.com Jakarta 6 Oktober 2016 lalu oleh Presiden Jokowi, “Perlu ada perombakan besar-besaran untuk meningkatkan kualitas pendidikan kita”. Perombakan yang dimaksud disini adalah termasuk dengan melakukan pengukuran kinerja dengan sudut pandang berbeda terutama karena kegiatannya yang bersifat jasa dan bukan mencari laba.

Memperhatikan kondisi di atas menjadi amatlah relevan untuk membahas kontribusi yang mungkin diberikan oleh Akuntansi Manajemen bagi pengembangan mutu lembaga pendidikan dari sisi kinerja. Dalam konteks inilah signifikansi kajian mengenai kemungkinan pemanfaatan *Balanced Scorecard* sebagai sarana pengukuran kinerja pada lembaga pendidikan instansi Sekolah (Mutasowifin, 2002).

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, melalui tulisan ini penulis ingin mencoba menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* pada lembaga pendidikan dalam hal ini institut sekolah khususnya di SMKN 2 Wonosari, mengingat hingga saat ini SMKN 2 Wonosari belum menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerjanya. Atas dasar tersebut penulis tertarik untuk mengambil judul, **“Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Wonosari)”**.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana profil (visi, misi, sasaran strategik, serta struktur organisasi) SMKN 2 Wonosari sebagai suatu lembaga pendidikan?
2. Bagaimana evaluasi penerapan konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada lembaga pendidikan SMKN 2 Wonosari?
3. Bagaimana hasil pengukuran kinerja SMKN 2 Wonosari berdasarkan penerapan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui profil (visi, misi, sasaran strategik, serta struktur organisasi) SMKN 2 Wonosari sebagai suatu lembaga pendidikan.
2. Mengetahui evaluasi penerapan konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada lembaga pendidikan di SMKN 2 Wonosari.
3. Mengetahui hasil pengukuran kinerja SMKN 2 Wonosari berdasarkan penerapan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Penulis

Penelitian ini dapat menambah wawasan penulis tentang praktik lembaga pendidikan di jenjang SMK dan menambah pengetahuan tentang penerapan teori pengukuran kinerja dalam dunia pendidikan.

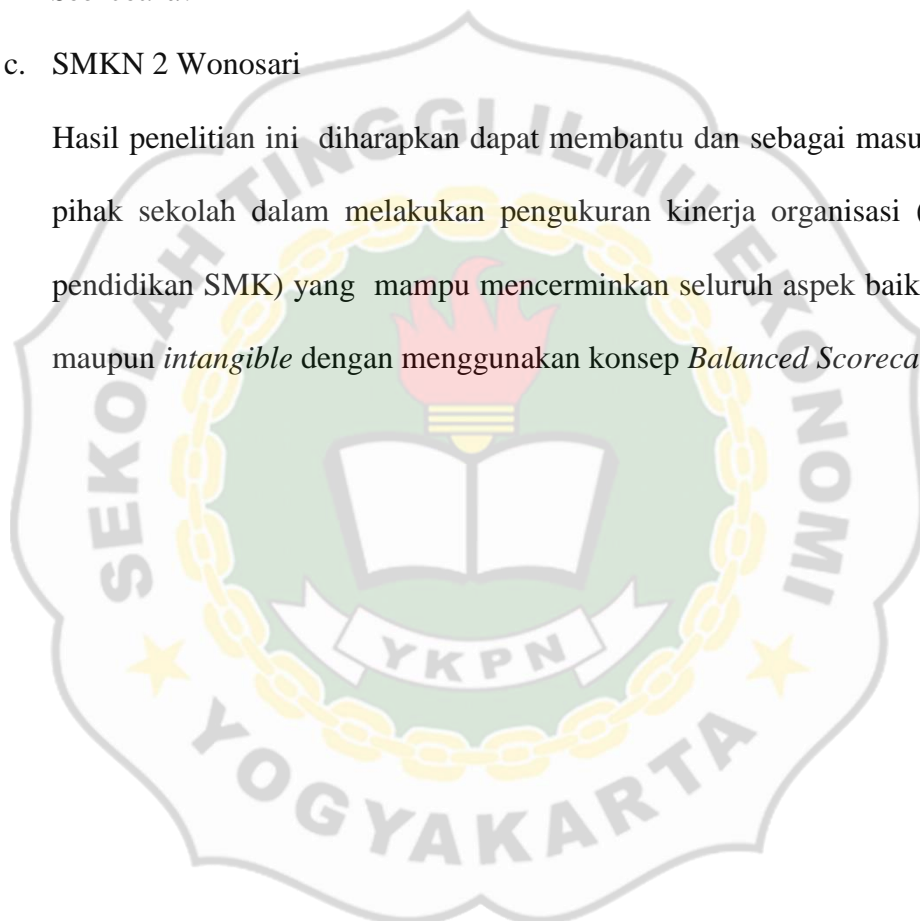
PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

b. Akademik

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

c. SMKN 2 Wonosari

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dan sebagai masukan bagi pihak sekolah dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi (lembaga pendidikan SMK) yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangibile* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.



PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai untuk menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang kemudian digunakan sebagai umpan balik untuk memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas-aktivitas organisasi serta titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut (Hanuma dan Kiswara, 2011).

2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menganalisa dan atau mengolah secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya untuk menghasilkan suatu data yang digunakan sebagai ukuran dari hasil pencapaian berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 1999).

2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.4 Macam Ukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif (Mulyadi, 2001), yaitu:

1. Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal merupakan suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer.

2. Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja.

3. Ukuran Kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.1.5 Menentukan Ukuran Kinerja Sesuai Visi, Misi, dan Sasaran Strategik

Sebelum menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan ke dalam tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi (*startegy formulation*), visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan (*goals*), yang kemudian tujuan ini nantinya juga akan dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik (*strategik objectives*) dengan ukuran-ukuran pencapaiannya pada saat proses perencanaan strategik (*strategic palnning*) (Mulyadi dan Setyawan, 1999).

2.2 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

2.2.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.2.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai inti sistem manajemen strategik memiliki lima keunggulan (Mulyadi, 2001):.

1. Strategik, yaitu memotivasi personil untuk berfikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan.
2. Komprehensif, menghasilkan total *business plan* yang komprehensif dengan memperluasnya ke empat perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Koheren, yaitu menghasilkan total *business plan* yang koheren.
4. Seimbang, mengarahkan sasaran strategik keempat perspektif secara seimbang.
5. Terukur, menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur.

2.2.3 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategi

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen (Kaplan dan Norton, 1996), meliputi:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

2.3.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan yang berkaitan dengan kemampuan organisasi terutama di bidang keuangan bisa terus bertahan, dan berkontribusi dalam memberikan perbaikan bagi peningkatan keuntungan dan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tiga tahapan perkembangan dari siklus kehidupan bisnis (Kaplan dan Norton, 1996), yaitu: Bertumbuh (*Growth*), Tahap Bertahan (*Sustain*), dan Tahap Panen (*Harvest*).

2.3.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan difokuskan pada bagaimana manajemen strategik suatu organisasi dipacu oleh usaha untuk selalu memperhatikan pelanggannya agar berhasil dengan menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggannya. Perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu : kelompok pengukuran inti konsumen (*customer core measurement group*) dan kelompok pengukuran nilai konsumen (*measuring customer value propositions*) (Kaplan dan Norton, 1996).

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan menjalankan dengan baik, dengan berdasar tiga macam proses, (Kaplan dan Norton, 1996) yaitu : inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada kemampuan personel yang produktif dan berkomitmen. Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam proses belajar dan bertumbuh mengenai bermacam-macam variasi pelayanan dan memproduksi, suatu organisasi bersumber dari tiga prinsip kategori, yaitu: kemampuan karyawan (*Employee capabilities*), kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*), serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*motivations, empowerment, and alignment*).

2.4 Pengukuran Kinerja Sekolah

2.4.1 Pengertian dan Pentingnya Pengukuran Kinerja Sekolah

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 mengukur sendiri aktivitasnya sehingga dapat meningkatkan motivasi bekerja. Sekolah akan memprioritaskan program dan aktivitas yang meningkatkan kinerja.

2.4.2 Pengukuran Kinerja Sekolah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja pada sekolah harus memperhatikan keempat perspektif tersebut secara menyeluruh dan digambarkan sebagai berikut (Gunanta, 2012):

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- a. Perspektif Keuangan, keunggulan di bidang keuangan diharapkan memberikan jaminan kesejahteraan pada sumber daya sekolah, keefektifan penggunaan dana dan kelangsungan proses pendidikan
- b. Perspektif Pelanggan, siswa sebagai konsumen, peserta didik dan sebagai investor bagi masa depannya memiliki peran yang menentukan keberlanjutan suatu sekolah.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal, sekolah juga perlu mengidentifikasi proses terpenting yang dimanifestasikan pada pelayanan pendidikan sesuai harapan pelanggan.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, sekolah memerlukan personel yang produktif dan berkomitmen.

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dilakukan dengan terlebih dahulu mengimplementasikan visi, misi, dan sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh SMKN 2 Wonosari terhadap keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Langkah selanjutnya adalah menganalisis keempat perspektif tersebut dan menarik kesimpulan terkait hasil pengukuran kinerja SMKN 2 Wonosari.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup dan Jenis Penelitian

Penelitian ini digolongkan pada penelitian terapan (*applied research*), dilakukan dengan tujuan untuk menerapkan, menguji, dan mengevaluasi kemampuan teori *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis berupa pengukuran kinerja di SMKN 2 Wonosari. penelitian ini juga merupakan penelitian yang bersifat studi kasus tunggal karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu lembaga pendidikan saja.

3.2 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini merupakan salah satu organisasi sektor publik yang berorientasi pada pelayanan pendidikan kepada masyarakat, yaitu SMKN 2 Wonosari.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data Primer

Peneliti mendapatkan data primer dengan cara mewawancarai pegawai dan guru yang bekerja di SMKN 2 Wonosari. Data Primer dari hasil wawancara bisa berupa tanggapan atau jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2. Data Sekunder

Data sekunder didapatkan oleh peneliti dari sumber-sumber seperti data-data dokumentasi serta arsip-arsip yang dibuat dan diperoleh resmi dari pihak sekolah.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara terfokus pada narasumber yang berkompeten dan sesuai bidang dengan fokus penelitian mengenai pengukuran kinerja.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data keuangan (anggaran dan realisasi anggaran), data yang mencakup perspektif pelanggan (data siswa), proses bisnis internal, serta data pembelajaran dan pertumbuhan (guru dan kepegawaian).

3. Studi Pustaka

Metode studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan data berdasarkan sumber-sumber yang diperoleh dari literatur, jurnal, dan sumber pustaka lainnya.

3.5 Variabel Penelitian

3.5.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan digunakan instrumen *value for money* sebagai dasar bahan pertimbangan pengukuran pada organisasi sektor publik (Mardiasmo, 2002).

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

1. Rasio Ekonomis

Rasio Ekonomis adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup pengelolaan secara hati-hati dan cermat serta tidak boros.

Rumus:

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

2. Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas dapat diartikan sebagai suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai agar sesuai dengan yang ditargetkan

Rumus:

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Target/Rencana Anggaran}} \times 100\%$$

3. Rasio Efisiensi

Rasio Efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan yang diterima.

Rumus:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Total Belanja}}{\text{Realisasi Anggaran}} \times 100\%$$

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3.5.2 Perspektif Pelanggan

Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai pencapaian SMKN 2 Wonosari pada perspektif pelanggan adalah:

1. Prestasi Akademik Siswa SMKN 2 Wonosari

Nilai UAS siswa kelas XII dengan target rata-rata 80 di setiap mata pelajaran, dan nilai UN siswa kelas XII dengan perolehan nilai rata-rata nilai UN sebesar 2,00 atau lebih di atas batas nilai kelulusan UN.

2. Tata Tertib Siswa

Pengukuran pelaksanaan tata tertib siswa tersebut dilihat dari besarnya persentase tingkat DO (*drop out*) karena pelanggaran tata tertib siswa dengan batas maksimal yang ditarget adalah di bawah 0,3%.

3. Keterserapan Siswa di Dunia Kerja Sesuai Kompetensi

Keterserapan siswa di dunia kerja sesuai kompetensi dengan target sebesar 75% dari masa tunggu 10 bulan.

3.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja proses adalah hasil Evaluasi Diri Sekolah berdasarkan instrumen akreditasi, penelitian sebelumnya, serta beberapa standar pelayanan minimum sesuai dengan Standar Pendidikan Nasional yang disesuaikan dengan visi, misi dan sasaran strategis yang ditetapkan SMKN 2 Wonosari, sebagai berikut:

1. Sekolah memiliki sarana dan prasarana minimal sesuai dengan standar teknis yang ditetapkan secara nasional.
2. Mengembangkan kurikulum, proses pembelajaran, dan sistem penilaian.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3. Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMK terpenuhi baik Guru maupun Nonguru.
4. Kemitraan Bursa Kerja Khusus SMKN 2 Wonosari, mampu memasarkan 55% lulusan.

3.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:

1. Retensi Pegawai

Retensi digunakan sebagai acuan seberapa baik sekolah dapat mempertahankan pegawai-pegawai terbaik mereka. Tingkat perputaran pegawai berfungsi untuk mengukur seberapa besar perputaran pegawai.

Rumus:

$$RK = \frac{\text{Jumlah guru dan pegawai yang keluar}}{\text{Jumlah total guru dan pegawai tahun berjalan}} \times 100\%$$

2. Jumlah Guru yang Mengikuti *Shortcourse*/Diklat

Tingkat Pentingnya keikutsertaan guru dalam *shortcourse*/diklat adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan dan pembelajaran di SMKN 2 Wonosari terutama dari tenaga pendidik itu sendiri.

Rumus:

$$RK = \frac{\text{Tenaga pendidik yang ikut diklat}}{\text{Total Jumlah Tenaga pendidik di sekolah}} \times 100\%$$

3. Mutu Tenaga Kependidikan

Guru SMKN Wonosari memiliki kualifikasi sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan secara nasional. Hasil pengukuran tersebut didasarkan pada

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

indikator Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan dengan kriteria-kriteria tertentu sesuai Peraturan Menteri pada instrument akreditasi.

3.6 Metode Analisis

- a. Pengukuran kinerja memberikan skor untuk masing-masing ukuran kinerja tersebut.

Tabel 3.1
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi dalam Hanuma dan Kiswara (2011)

- b. Setelah dianalisis masing-masing perspektif maka dijumlah skor dengan total maksimal perolehan skor sebanyak 13 yang berasal dari 13 item kriteria pengukuran, seperti terlihat pada tabel 3.2.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 3.2

Kriteria pemberian skor masing-masing perspektif

Perspektif	Skor
Perspektif Keuangan	
a. Ekonomi	1
b. Efektif	1
c. Efisien	1
Perspektif Pelanggan	
a. Prestasi Akademik Siswa	1
b. Tata Tertib Siswa	1
c. Keterserapan sesuai kompetensi	1
Perspektif Bisnis Internal	
a. Sarana Prasarana	1
b. Mengembangkan kurikulum, proses pembelajaran dan sistem penilaian	1
c. Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMK	1
d. Kemitraan BKK (Bursa Kerja Khusus)	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	
a. Retensi Pegawai	1
b. Pelatihan Tenaga Pendidik	1
c. Mutu Guru	1
Total skor	13

- e. Menentukan kriteria kinerja “kurang”, “cukup”, dan “baik” dengan membuat skala penilaian kinerja *Balanced Scorecard* dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator. Kinerja dikatakan “kurang” jika besar nilainya kurang dari 50% (skor -1 sampai dengan 0). Kinerja dikatakan “baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah “cukup”, yaitu antara 0 sampai dengan 0,6 (Hanuma dan Kiswara, 2011).

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Gambar 3.1
Rentang Skala Kinerja

Kurang	Cukup	Baik
-1	0	1

Sumber: Soraya Hanuma dan Endang Kiswara (2011) Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat pengukur Kinerja Keuangan



PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identifikasi Perancangan Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Kerangka perencanaan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan menerjemahkan visi, misi dan sasaran strategik organisasi dalam tujuan kinerja dan tujuan tersebut mempunyai ukuran. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* tersebut diorganisir dalam empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hal tersebut agar pengukuran kinerja lebih jelas maka akan dijabarkan lebih lanjut mengenai visi, misi, dan sasaran strategik SMKN 2 Wonosari ke dalam ukuran-ukuran perspektif *Balanced Scorecard* dan disesuaikan dengan data yang tersedia.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4.1

Implementasi perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard*

Perspektif	Indikator	Pengukuran	Skor
Perspektif Keuangan	Ekonomis	Perbandingan antara realisasi belanja dengan anggaran yang ditetapkan.	1
	Efektivitas	Perbandingan antara realisasi anggaran dengan rencana anggaran.	1
	Efisiensi	Perbandingan antara realisasi belanja dengan realisasi anggaran.	1
Perspektif Pelanggan	Prestasi Akademik	Perbandingan antara target sasaran strategik dari nilai UAS dan UN dengan realisasinya.	1
	Tata Tertib Siswa	Perbandingan antara target sasaran strategik dari tingkat DO < 0,3 % dengan realisasinya.	1
	Keterserapan Siswa di Dunia Kerja	Perbandingan antara target sasaran strategik keterserapan 75% dengan realisasinya.	1
Perspektif Proses Bisnis Internal	Sarana dan Prasarana	Perbandingan antara sarana dan prasarana yang ada dengan yang ditetapkan Peraturan Menteri.	1
	Mengembangkan kurikulum, proses pembelajaran dan sistem penilaian	Perbandingan antara yang terjadi di sekolah dengan yang ditetapkan Peraturan Menteri.	1
	Kemitraan Bursa Kerja Khusus	Perbandingan antara target sasaran strategik BKK sebesar 55% dengan realisasinya.	1
	Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan	Perbandingan kesesuaian jumlah tenaga yang ada di sekolah dengan yang ditetapkan Peraturan Menteri.	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Pegawai	Perbandingan antara pegawai yang keluar dengan total pegawai.	1
	Pelatihan Tenaga Pendidik	Perbandingan antara guru yang mengikuti diklat/seminar dengan total target minimal 10 orang guru.	1
	Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Perbandingan antara mutu pendidik di sekolah dengan standar yang ditetapkan Peraturan Menteri.	1

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4.2 Perspektif Keuangan

Tabel 4.2

Laporan Keuangan SMKN 2 Wonosari

Program Kegiatan	Target Sampai dengan Tahun			Realisasi sampai dengan Tahun		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Honorarium Penyelenggaraan Kegiatan	11.840.000	-	-	11.840.000	-	-
Honorarium Tenaga Ahli/Instruktur/Narasumber	238.053.000	-	283.800.000	238.053.000	-	261.725.000
Honorarium Harian nonPNS	-	55.200.000	62.750.000	-	54.700.000	61.750.000
Belanja Alat Tulis Kantor	9.845.000	-	11.380.000	9.845.000	-	11.380.000
Belanja Surat Kabar/Majalah	4.086.000	5.266.000	5.870.000	4.086.000	5.266.000	5.870.000
Belanja Test Psikologi	78.050.000	82.880.000	96.000.000	-	82.880.000	96.000.000
Belanja Jasa Kebersihan Kantor	24.000.000	-	-	24.000.000	-	-
Belanja Cetak	38.025.000	-	-	38.025.000	-	-
Belanja Penggandaan	46.200.000	-	-	31.102.000	-	-
Belanja Makanan dan Minuman Rapat	7.965.000	13.992.000	15.420.000	7.965.000	13.992.000	14.646.000
Belanja Makanan dan Minuman Harian Umum	15.519.000	40.623.000	63.395.000	15.519.000	40.623.000	61.103.000
Belanja Perjalanan Dinas Dalam Daerah	-	-	5.550.000	15.519.000	-	4.870.000
Belanja Pemeliharaan Alat-alat Laboratorium	-	-	130.864.000	-	-	130.700.000
Belanja Beasiswa Tugas Belajar S2	87.100.000	-	-	87.100.000	87.100.000	-
Belanja Modal Pengadaan Generator/Genset	-	-	198.000.000	-	-	196.710.000
Belanja Modal Pengadaan Printer	2.016.000	-	-	2.016.000	-	-
Belanja Modal Pengadaan Konstruksi/Pembelian Gedung Pendidikan	601.491.250	717.939.000	426.971.000	601.491.250	712.328.000	-
Jumlah	1.164.190.250	1.194.900.000	1.300.000.000	1.071.042.250	1.173.014.000	1.235.53.750

Sumber: Laporan dana Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga

Tabel 4.3

Hasil Analisis Rasio Keuangan

Rasio	Tahun		
	2014	2015	2016
Ekonomis	>100%	>100%	>100%
Efektifitas	98%	100%	100%
Efisiensi	92%	98%	95%

Sumber: Data Sekunder dana Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga setelah diolah

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Secara umum jika dilihat dari hasil ketiga rasio keuangan: ekonomis, efektifitas, dan efisiensi, menunjukkan kinerja keuangan SMKN 2 Wonosari sangat baik.

4.3 Perspektif Pelanggan

4.3.1 Prestasi Akademik Siswa SMKN 2 Wonosari

Tabel 4.4
Nilai UAS dan UN Kelas XII

Mata Pelajaran	Ujian	
	Ujian Sekolah	Ujian Nasional
Bahasa Indonesia	77.59	78.98
Bahasa Inggris	70.00	57.78
Matematika	82.86	68.73
Paket Keah	79.50	79.89
Pend. Agama dan Budi Pekerti	82.59	–
Pend. Pancasila dan Kewarganegaraan	76.45	–
Sejarah Indonesia	84.35	–
Seni Budaya	78.64	–
Pend. Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	81.88	–
Prakarya dan Kewirausahaan	85.10	–
Bahasa Jawa	80.94	–
SIMDIG	74.35	–
Tota Nilai Rata-rata umum	79.52	–

Sumber: Nilai UAS dan UN SMKN 2 Wonosari

SMKN 2 Wonosari dalam pencapaian prestasi akademiknya, berdasarkan hasil olah data tabel diatas berhasil memperoleh total nilai rata-rata umum yang sebesar 79,52.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4.5

Kriteria Pencapaian Nilai Ujian Nasional

No	Kriteria	Keterangan	Nilai
1	Nilai rata-rata UN teori kelompok mata pelajaran produktif pada tahun terakhir.	Mencapai nilai rata-rata 2,00 atau lebih di atas batas nilai kelulusan UN.	A
2	Batas nilai kelulusan UN mata pelajaran Matematika pada tahun terakhir.	Mencapai nilai rata-rata 2,00 atau lebih di atas batas nilai kelulusan UN.	A
3	Batas nilai kelulusan UN mata pelajaran Bahasa Inggris pada tahun terakhir.	Mencapai nilai rata-rata 2,00 atau lebih di atas batas nilai kelulusan UN.	A
4	Batas nilai kelulusan UN mata pelajaran Bahasa Indonesia pada tahun terakhir.	Mencapai nilai rata-rata 2,00 atau lebih di atas batas nilai kelulusan UN.	A

Sumber: evaluasi diri berdasarkan instrumen akreditasi

Sesuai dengan batas kelulusan untuk Ujian Nasional yang ditetapkan Peraturan Menteri dengan perolehan nilai rata-rata 2 (dua) di atas batas kelulusan, dan juga instrumen akreditasi maka dapat dinyatakan SMKN 2 Wonosari sudah memenuhi target.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4.3.2 Pelaksanaan Tata Tertib dengan Tingkat *Drop Out* (DO) Rendah

Tabel 4.6

Data Mutasi Siswa SMKN 2 Wonosari

No	Tahun	Kelas	Jenis Mutasi	Alasan
1	2014/2015	X – OA	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
2		X – OA	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
3		X – TS	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
4		X – MA	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
5		XI – KJ	Mengundurkan diri	Tata Tertib
6		XI – MC	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
7		X – UB	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
8		XI – MC	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
Jumlah: 8 siswa				
1	2015/2016	X – MM	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
2		X – MM	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
3		X – AC	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
4		XI – OC	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
5		X – LA	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
6		X – MB	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
7		X – OB	Mengundurkan diri	Pindah Sekolah
8		X – LB	Pindah Sekolah	Pindah Sekolah
9		XI – LS	Pindah Sekolah	Pindah Sekolah
Jumlah: 9 siswa				
1	2016/2017	X – TS	Keluar	Pindah Sekolah
2		XI – LA	Keluar	Pindah Sekolah
Jumlah: 2 siswa				

Sumber: Daftar Siswa Mutasi SMKN 2 Wonosari

Terlihat bahwa dalam kurun waktu tiga tahun ini siswa yang keluar sekolah disebabkan karena pelanggaran tata tertib tidak pernah terjadi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan tata tertib SMKN 2 Wonosari berjalan dengan baik dan target minimal DO kurang dari 0,3% sudah terpenuhi.

4.3.3 Keterserapan Siswa di Dunia Kerja Sesuai Kompetensi

Pemerolehan data berasal dari data Penelusuran Alumni SMKN 2 Wonosari tahun 2017 untuk lulusan Tahun 2016 kemarin. Data ini adalah data akhir yang diperoleh

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

setelah 10 bulan terakhir dari kelulusan siswa. Target yang ditetapkan SMKN 2 Wonosari mengenai keterserapan siswa bekerja sesuai kompetensi sendiri adalah sebesar 75%, namun setelah dilakukan perhitungan terlihat bahwa hasil masih jauh dari target yang diharapkan yaitu sebesar 48,97%.

Tabel 4.7

Keterserapan Lulusan Sesuai Kompetensi

Kelas	Bekerja sesuai kompetensi		Studi/ Kuliah	Belum Bekerja	Persentase Keterserapan
	sesuai	tidak sesuai			
TA	10	9	10	2	32,26%
TS	12	7	7	5	37,50%
LA	16	5	3	6	53,33%
LB	10	9	4	9	31,25%
EI	18	5	5	4	56,25%
LS	19	3	4	5	61,29%
MA	18	8	2	3	58,06%
MB	16	9	5	2	50,00%
MC	19	4	4	3	63,33%
OA	15	6	6	4	48,39%
OB	19	4	3	6	59,38%
OC	17	6	6	2	54,84%
KJ	10	2	14	4	33,33%
MM	15	5	5	7	46,88%
Total	214	82	78	62	48,97%

Sumber: Penelusuran Alumni

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4,4 Perspektif Proses Bisnis Internal

4.4.1 Sarana dan Prasarana

Tabel 4.8

Hasil Penilaian Sarana dan Prasarana

No	Sarana dan Prasarana	Keterangan	No	Sarana dan Prasarana	Keterangan
1	Satuan Pendidikan	Memadai	13	Ruang Pimpinan	Memadai
2	Lahan	Memadai	14	Ruang Guru	Memadai
3	Bangunan	Memadai	15	Ruang Tata Usaha	Memadai
4	Ruang Kelas	Memadai	16	Tempat Beribadah	Memadai
5	Perpustakaan	Memadai	17	Ruang Konseling	Memadai
6	Ruang Laboratorium Biologi	Memadai	18	Ruang UKS	Memadai
7	Ruang Laboratorium Fisika	Memadai	19	Ruang Organisasi Kesiswaan	Memadai
8	Ruang Laboratorium Kimia	Memadai	20	Jamban	Memadai
9	Ruang Laboratorium IPA	Memadai	21	Gudang	Memadai
10	Ruang Laboratorium Komputer	Memadai	22	Ruang Sirkulasi	Memadai
11	Ruang Laboratorium Bahasa	Memadai	23	Tempat bermain/berolahraga	Memadai
12	Ruang Praktik Gambar Teknik	Memadai	24	Ruang Pimpinan	Memadai

Sumber: standar sarana dan prasarana diolah dengan evaluasi diri berdasarkan instrumen akreditasi

Standar teknis yang ditetapkan secara nasional (Peraturan Menteri no 40 Tahun 2008) tentang standar sarana dan prasarana untuk Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK). Dari hasil data evaluasi diri berdasarkan instrumen akreditasi yang diperoleh ada beberapa kriteria yang memang dikatakan tidak mendapat nilai yang sempurna seperti pihak sekolah memiliki unit produksi/*business center* yang penyebarannya sebatas pada kabupaten saja. Namun secara keseluruhan sarana dan prasarana di SMKN 2 Wonosari sudah terpenuhi.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4.4.2 Sekolah Mengembangkan Kurikulum, Proses Pembelajaran dan Sistem Penilaian

Pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan sistem penilaian masing-masing akan diukur dengan menggunakan kriteria evaluasi diri berdasarkan instrumen akreditasi, yaitu: Standar isi, Standar Proses dan Standar Penilaian. Masing-masing Standar diukur menggunakan evaluasi diri berdasarkan instrumen akreditasi. Dari olah data yang diperoleh pada ukuran ketiga standar yang ditetapkan dan diukur dengan instrumen akreditasinya, rata-rata SMKN 2 Wonosari memperoleh nilai A pada tiap-tiap standar pengukuran.

4.4.3 Kemitraan SMKN 2 Wonosari

Tabel 4.13
Penyaluran Lulusan

Kriteria Penyaluran Lulusan	Ketercapaian sampai 1 April 2016
Persentase Penyaluran Lulusan (Total lulusan 428)	21.96% (93 orang)
Ketercapaian sasaran strategik 235 siswa tersalurkan (55% dari total 428 siswa)	39.49% (169 orang)

Sumber: daftar penyaluran tenaga kerja BKK

Hasil yang diperoleh sampai dengan April 2016 ketercapaian penyaluran dalam BKK adalah sebesar 39.49% dari keseluruhan lulusan atau sebanyak 169 orang, itu berarti masih kurang 15,51% lagi atau sebanyak 66 orang. Sehingga dari situ dapat dikatakan bahwa kemitraan SMKN 2 Wonosari dalam Bursa Kerja Khusus (BKK) masih sangat kurang dan belum memenuhi sasaran strategik yang telah ditetapkan.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4.4.4 Jumlah Tenaga Kependidikan Guru dan Nonguru SMKN 2 Wonosari

Tabel 4.14

Rekapitulasi SDM SMKN 2 Wonosari

Tenaga Pendidik Bidang	PNS	GTT/PTT	Jumlah
Normatif dan Adaptif	68	5	73
Teknik Bangunan	15	0	15
Teknik Instalasi Tenaga Listrik	10	0	10
Teknik Elektronika Industri	5	1	6
Teknik Mesin	16	2	18
Teknik Otomotif	13	1	14
Teknik Komputer dan Informatika	6	0	6
Jumlah	133	9	142

Sumber: Data Rekapitulasi SDM

Data rekapitulasi Sumber Daya Manusia SMKN 2 Wonosari menunjukkan jumlah tenaga pendidik, bahwa 90% jumlah guru untuk semua mata pelajaran yang dibutuhkan telah terpenuhi di setiap prodinya. Sedangkan untuk tenaga kependidikan nonguru yang melaksanakan tugas administrasi dan kegiatan nonmengajar lainnya juga diperoleh hasil bahwa 100% sekolah memiliki tenaga kependidikan nonguru untuk melaksanakan tugas administrasi dan kegiatan nonmengajar lainnya, yaitu lebih dari 10 orang (32 orang), maka dapat dikategorikan memadai (Tari, 2013).

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

4.5.1 Retensi Pegawai

Tabel 4.16
Retensi Karyawan

Ukuran	Tahun		
	2014	2015	2016
Jumlah Total Karyawan tahun berjalan	175	175	175
Jumlah Karyawan keluar	0	0	0
Raiso Keluar Karyawan	0%	0%	0%
Rata-rata	0%		

Sumber: Rekapitulasi SDM diolah

Berdasarkan dari perolehan data tersebut dan hasil perhitungan seperti di atas maka dapat disimpulkan bahwa retensi guru adalah 0%, hal ini menandakan bahwa SMKN 2 Wonosari mampu mempertahankan guru dan pegawai dengan baik yang berarti pegawai atau guru pun juga dapat dikatakan loyal.

4.5.2 Pelatihan Tenaga Pendidik

Tabel 4.17
Pelatihan Tenaga Pendidik

Ukuran	Tahun		
	2014	2015	2016
Jumlah Tenaga Pendidik	142	142	142
Tenaga Pendidik yang mengikuti diklat	68	52	36
Rasio SDM yang ikut Pelatihan	47.89%	36.62%	25.35%
Rata-rata	36.62%		

Sumber: Rekapitulasi SDM diolah

Persentase yang semakin menurun menunjukkan bahwa peserta yang mengikuti pelatihan semakin berkurang, hal tersebut dikarenakan tenaga pendidik di SMKN 2 Wonosari sudah semakin banyak yang berkompeten, sehingga tenaga pendidik yang diikutsertakan dalam pelatihan juga semakin sedikit. Dengan begitu

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

sasaran strategik SMKN 2 Wonosari yang menargetkan untuk mengikutsertakan minimal 10 orang Guru dalam seminar PTK sudah terpenuhi.

4.5.3 Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Hasil evaluasi diri dengan instrumen akreditasi menunjukkan bahwa nilai kualitas tenaga pendidik dan kependidikan untuk tiap-tiap kriteria yang ditentukan dalam instrumen akreditasi rata-rata memperoleh nilai A. Perolehan nilai A tersebut menunjukkan bahwa berarti standar pendidik dan tenaga kependidikan di SMKN 2 Wonosari sudah sangat terpenuhi.

4.6 Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan

Setelah dilakukan analisa pengukuran kinerja tiap-tiap perspektif, langkah selanjutnya adalah menilai secara keseluruhan apakah kinerja SMKN 2 Wonosari baik atau tidak. Penilaian dilakukan dengan pemberian skor. Jumlah item yang diukur adalah 13 item, maka total skor “kurang” adalah -13 skor, total skor “cukup” adalah 0 skor. dan total skor “baik” adalah 13 skor.

Tabel 4.19

Skor Penilaian *Balanced Scorecard*

	Skor	Total Skor	Keterangan
Kurang	-1	-13	kinerja dibawah standar
Cukup	0	0	kinerja sesuai dengan standar
Baik	1	13	kinerja diatas standar

Sumber: Mulyadi dalam Hanuma dan Kiswara (2011)

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4.20

Ikhtisar Kinerja SMKN 2 Wonosari dengan Konsep *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tahun			Rata-rata	Kriteria	Skor
	2014	2015	2016			
Perspektif Keuangan						
a. Ekonomis	100%	100%	100%	100%	Baik	1
b. Efektifitas	98%	100%	100%	99%	Baik	1
c. Efisiensi	92%	98%	95%	95%	Baik	1
Perspektif Pelanggan						
a. Prestasi Akademik	–	–	–	A	Baik	1
b. Tata Tertib (<i>drop out</i>)	0%	0%	0%	0%	Baik	1
c. Keterserapan dunia kerja	–	–	–	49%	Kurang	-1
Perspektif Proses Bisnis						
a. Sarana dan prasarana	–	–	–	A	Baik	1
b. Pengembangan	–	–	–	A	Baik	1
c. Kemitraan BKK	–	–	–	39.49%	Kurang	-1
d. Jumlah Tenaga	–	–	–	> 90%	Baik	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
a. Retensi Pegawai	0%	0%	0%	0%	Baik	1
b. Pelatihan Guru	47.89%	36.62%	25.35%	36.63%	Baik	1
c. Kualitas Tenaga Pendidik	–	–	–	A	Baik	1
Total						9

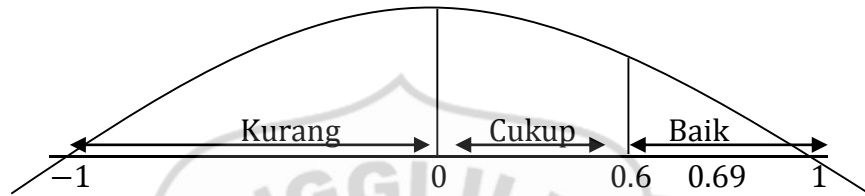
Sumber: Data Sekunder yang diolah

Total bobot skor SMKN 2 Wonosari adalah 13 dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah $9/13 = 0,69$. Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja sekolah dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu organisasi. Gambar 4.2 adalah gambar kurva skala kinerja SMKN 2 Wonosari.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Gambar 4.2

Kurva Skala Kinerja SMKN 2 Wonosari



Sumber: Soraya Hanuma dan Endang Kiswara (2011) Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat pengukur Kinerja Keuangan

Setelah membuat skala, langkah selanjutnya adalah menentukan batas daerah “Kurang”, “Cukup”, dan “baik”. Skor -1 sampai 0 dikategorikan kurang, 0 sampai 0,6 dikategorikan cukup, dan 0,6 sampai 1 dikategorikan baik. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja SMKN 2 Wonosari jika menggunakan *Balance Scorecard* terdapat pada daerah “baik”. Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,69 yang terletak diantara 0,6 sampai dengan 1.

4.7 Hubungan Sebab Akibat Perspektif *Balanced Scorecard*

Setelah dilakukan analisis pengukuran kinerja pada SMKN 2 Wonosari, maka diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* kinerja SMKN 2 Wonosari berada pada kriteria baik. Dari hasil pengukuran kinerja tersebut dapat kita ketahui hubungan sebab akibat yang mungkin pada tiap-tiap ukuran perspektif di SMKN 2 Wonosari.

Secara keseluruhan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil pengukuran kinerja SMKN 2 Wonosari adalah baik. Perolehan hasil kinerja tersebut secara tidak langsung juga akan berpengaruh pada perspektif proses bisnis. Hal ini

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

terutama dapat dilihat pada bagian retensi pegawai yang berpengaruh terhadap jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di SMKN 2 Wonosari. Selain itu dengan kinerja yang bagus dari sisi sumber daya manusia, pelatihan guru dan kualitas tenaga pendidik juga akan meningkatkan mutu pendidikan terkait pelayanan pendidikan untuk menunjang kegiatan pembelajaran pada perspektif proses bisnis terutama pada poin pengembangan. Berdasarkan hal tersebut untuk meningkatkan kinerja perspektif proses bisnis dalam hal ini akibat, maka terlebih dahulu SMKN 2 Wonosari harus meningkatkan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai dasar penyebab.

Pada perspektif proses bisnis yaitu pada bagian Bursa Kerja Khusus (BKK) mempunyai hubungan sebab akibat dengan perspektif pelanggan khususnya keterserapan siswa di dunia kerja. Dimana BKK sebagai penyebab dan keterserapan siswa sebagai akibat, karena jika diperhatikan BKK sebagai media penyaluran tenaga kerja pastinya akan berperan cukup besar terhadap presentase tingkat keterserapan siswa di dunia kerja nantinya. Dari situ dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan persentase keterserapan siswa di dunia kerja, sebaiknya SMKN 2 Wonosari lebih dahulu menekankan pada hubungan mitra kerja BKK.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan SMKN 2 Wonosari memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena sekolah telah menetapkan visi, misi, tujuan serta sasaran strategis dan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja SMKN 2 Wonosari dikatakan baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi rasio ekonomis, efektifitas, dan efisiensi menunjukkan bahwa kinerja sekolah dari aspek keuangan mempunyai kinerja yang baik.
3. Pengukuran pada perspektif pelanggan terutama pada poin akademis dan tata tertib siswa menunjukkan bahwa sekolah mempunyai kinerja yang baik. Namun untuk keterserapan siswa masih dikatakan kurang.
4. Pengukuran pada perspektif bisnis internal secara umum juga menunjukkan kinerja yang baik, yaitu meliputi: sarana dan prasarana, pengembangan sekolah, serta jumlah tenaga pendidik dan kependidikan. Akan tetapi untuk kemitraan BKK hasil yang diperoleh masih jauh dari harapan.
5. Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu retensi pegawai, pelatihan guru, serta mutu tenaga pendidik dan kependidikan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

menunjukkan bahwa dari sisi sumber daya manusia yaitu guru dan karyawan/pegawai sudah dapat dikatakan baik.

5.2 Saran

Adapun saran terkait hasil penelitian di atas dan untuk penelitian-penelitian selanjutnya serta keterbatasan yang ada, yaitu:

1. Penelitian ini masih menggunakan data yang terbatas atau data umum yang tersedia di sekolah, sehingga untuk penelitian berikutnya, diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap, detail, dan lebih terinci lagi.
2. Hasil penelitian pada perspektif proses bisnis internal khususnya pada Bursa Kerja Khusus menunjukkan hasil yang masih kurang. Manajemen bagian BKK hendaknya lebih memperhatikan hal tersebut, terutama faktor-faktor yang mungkin dirasa penting untuk menunjang kinerja BKK. Karena target yang ingin dicapai masih belum sesuai dengan sasaran strategik yang diharapkan.
3. Pada pespektif pelanggan, keterserapan lulusan sesuai kompetensi juga masih belum tercapai sesuai sasaran strategik. Oleh karena itu manajemen pihak terkait hendaknya lebih memperhatikan hal tersebut dan mencari solusi untuk dapat mencapai hasil yang diharapkan.
4. Bagi pihak SMKN 2 Wonosari, diharapkan untuk dapat terus mengembangkan visi, misi, dan sasaran strategik yang disesuaikan dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan yang diinginkan sekolah dapat tercapai dengan optimal.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Ahmad Zahid., dan Hanoum, Syarifa. 2012. *Perancangan dan Pengukuran Kinerja Rencana Balanced Scorecard*, 1(1), 1–6.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*, 21–35.
- Devani, Vera., dan Ade Setiawarnan. 2015. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard*, 13(1), 83–90.
- Gunanta, Remon. 2012. *Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada Institusi Sekolah*, 275–284.
- Hanuma, Soraya., dan Endang Kiswara. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan*, 1–24.
- Hermawan, Sigit. 2008. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Implementasi Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Universitas Muahmmadiyah Sidoarjo*, 11(2), 1–18.
- Himawan, Ferdinandus Agung., dan Juarsah. 2005. *Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen*, 8(1).
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Lestari, Ambar Sri. 2013. *Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang)*, 52(April 1988), 441–450.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mariza, Ita. 2013. *Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard*, 127–137.
- Mutasowifin, Ali. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*, 1(3), 245–264.
- Muhroji. 2012. *Anggaran dan Pengukuran Kinerja Sekolah (SMU)*. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 22, No. 1, Juni 2012: 50-60.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa. Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Imelda R. H. N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*, (Gaspersz 2003), 106–122.
- Noorfianto, Frisca Gesta. 2012. *Analisis Kinerja berbasis Balanced Scorecard pada Dinas Pendidikan Kota Semarang*.
- Oemar, Abrar. 2010. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*.
- Paul R. Niven. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostics: Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2016 Tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 Tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2016 Tentang Standar Penilaian Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 40 Tahun 2008 Tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK).
- Rasto. 2012. *Mengukur kinerja sekolah*, 1–9.
- Ridla, M. R. 2016. *Analisis Balanced Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam di Kopertais Wilayah III Yogyakarta*, 55–73.
- Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Wonosari. Profil: Visi dan Misi <http://smkn2wonosari.sch.id/show.php?yo=profil&profil=1>, diakses pada tanggal 4 Juni 2017.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

_____. Profil: Sejarah Berdirinya
<http://smkn2wonosari.sch.id/show.php?yo=profil&profil=2>, diakses pada tanggal 4 Juni 2017.

_____. Profil: Struktur Organisasi
<http://smkn2wonosari.sch.id/show.php?yo=profil&profil=3>, diakses pada tanggal 4 Juni 2017.

Tari, Eka Sapwinda. 2013. *Analisis Kinerja SMA 8 Pekanbaru dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, 1–15.

Wulandari, Kartika. 2013. *Perancangan Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada Institusi Pendidikan*, 1–28.

