

**Konsep Balance Scorecard Dalam Strategi Bisnis
dan Pendidikan serta Deskripsi Implementasinya pada
SMK Negeri 6 Garut Melalui Pendekatan
Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

**Acep Dani Ramdani¹, Ipan Sopandi², Eddy Suharyanto³, Ryan Yustian⁴ Iim
Wasliman⁵, Eva Dianawati⁶, Arman Paramansyah⁷**

¹UIN Sunan Gunung Djati Bandung, ²MTs Al-Kareem Garut, ³Stikes RS Dustira,

⁴Pusat Pendidikan Zeni Bogor, ^{5,6}Universitas Islam Nusantara Bandung,

⁷IAI-Nasional Laa Roiba Bogor

acepdaniramdani@uinsgd.ac.id, ipansopandi1990@gmail.com

eddyyanto11@yahoo.com, ryan.y.k.1@gmail.com, iimwasliman@gmail.com

evadianawati@gmail.com, paramansyah.aba@gmail.com

ABSTRACT

The concept of the Balanced Scorecard has been widely implemented in various business fields, both goods and services, so that by studying this concept the reader can understand the meaning, purpose, benefits, factors that are the key to the successful implementation of the Balanced Scorecard. The purpose of this study is to implement the Balanced Scorecard at SMK NEGERI 6 Garut. This research method uses a qualitative approach with library research methods, both in books, articles, journals, or online media which discusses the analysis of educational management standards accompanied by field studies using interview techniques and descriptive surveys using simple questionnaires. The Balanced Scorecard in business functions to provide guidance in determining the objectives and measures of the Scorecard, obtaining commitment from project participants and clarifying the framework for implementation, and the management process that must be carried out after the initial scorecard preparation. In business, it is a management tool used to boost an organization's ability to multiply performance.

Keywords: Balanced Scorecard, Implementation, Business & Education Strategy, School Based Management'

ABSTRAK

Konsep Balance Scorecard banyak diimplementasikan dalam berbagai bidang usaha baik produk barang maupun jasa, sehingga dengan mempelajari konsep ini pembaca dapat memahami makna, tujuan, manfaat, factor-faktor yang menjadi kunci sukses implementasi dari Balance Scorecard. Tujuan penelitian ini untuk Implementasi Balanced Scorecard di SMK NEGERI 6 Garut. Metode penelitian ini menggunakan dengan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan, baik pada buku-buku, artikel, jurnal, atau media online yang membahas mengenai analisis standar pengelolaan pendidikan disertai studi lapangan dengan teknik wawancara dan survey deskriptif menggunakan kuisisioner sederhana. Balance Scorecard dalam bisnis berfungsi memberikan pedoman dalam menentukan tujuan-tujuan dan ukuran Scorecard, mendapatkan komitmen dari partisipan proyek dan mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan, dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah

penyusunan scorecard awal. Dalam bisnis merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja.

Kata Kunci: Balance Scorecard, Implementasi, Strategi Bisnis & Pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah

PENDAHULUAN

Dalam persaingan dunia usaha baik dibidang barang dan jasa yang semakin ketat, terutama yang terjadi di negara Amerika. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan di negara-negara yang ada di Amerika adalah menggunakan Manajemen Strategik. Dalam kenyataanya Manajemen Strategik di gunakan oleh dunia usaha hanya untuk jualan saja, sehingga manajemen strategik tersebut tidak benar-benar diimplementasikan dan berakibat pada mekanisme kerja yang tidak efektif dan efisien.

Berdasar pada ketidakpuasan dalam pengimplemnetasian Manajemen Startegik tersebut Robert Kaplan, mencoba meneliti untuk membuat alat ukur atau pendekatan yang lebih benar-benar dapat memberikan efek kepada mekanisme kerja organisasi. Pendekatan tersebut dikenal dengan nama "Balance Scored card". Pendekatan Balance Scored card melihat pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan atau konsumen, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pendekatan Balance Scored card ini dapat di implemnetasikan pada dunia usaha, baik produk barang atau jasa. Karena kebermanfaatannya dari pendekatan Balance Scored card untuk itu penulis tertarik untuk menggali lebih dalam tentang konsep Balance Scored Card dalam bidang Bisnis yang memiliki produk barang dan dalam bidang layanan yang memiliki produk jasa. Untuk bidang jasa akan difokuskan pada bidang pendidikan.

Pengukuran kinerja sekolah selama ini hanya berorientasi pengukuran kinerja pribadi namun belum pada tahap kepuasan guru dan karyawan maupun stakeholder pendidikan yang lain belum menjadi prioritas pengukuran kinerja. Kondisi ini menjadikan sekolah tidak mengetahui secara holistik tentang kinerja sekolah. Padahal setiap organisasi, menurut Pyzdek dalam Rita (2011) termasuk sekolah, perlu mengevaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang lebih komprehensif. Penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan Balanced Scorecard diharapkan dapat mengatasi kelemahan berbagai penilai kinerja yang selama ini telah dilakukan.

Seiring berkembangnya era global saat ini, masyarakat menuntut adanya peningkatan kualitas kinerja, salah satunya kualitas pelayanan. Pelayanan yang berkualitas atau sering disebut pelayanan prima merupakan pelayanan terbaik yang memenuhi standar kualitas pelayanan merupakan suatu layanan yang diharapkan oleh pengguna jasa pendidikan dengan tingkat kepuasan yang optimal, seperti kecepatan, akurat, transparansi, dan hasil layanan.

Penggunaan metode Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja organisasi memungkinkan pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan capaian sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan mengacu

pada tujuan, visi dan misi yang telah dicanangkan. Pendekatan Balanced Scorecard dapat memperhitungkan entitas sebagai fungsi yang menyeluruh dengan mengaitkan visi, misi, strategi lembaga, dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan progresif.

SMK Negeri 6 Garut merupakan salah satu lembaga pendidikan memiliki kontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan nasional. Sebagai lembaga pendidikan, SMK Negeri 6 Garut ialah organisasi publik yang fokus utamanya adalah memenuhi kepuasan pemangku kepentingan, yaitu siswa, orang tua siswa, tenaga kependidikan, guru, masyarakat, pemerintah, dan dunia usaha/ dunia industri. Pengukuran kinerja dengan Balanced scorecard memungkinkan SMK Negeri 6 Garut memperoleh gambaran menyeluruh tentang kinerjanya, termasuk kemampuan sekolah dalam memenuhi kepuasan pemangku kepentingan pendidikan (stakeholders).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan dengan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan, baik pada buku-buku, artikel, jurnal, atau media online yang membahas mengenai analisis standar pengelolaan pendidikan disertai studi lapangan dengan teknik wawancara dan survey deskriptif menggunakan kuisioner sederhana. Lokasi penelitian dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Garut, yakni di SMK NEGERI 6 Garut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan.

Balanced Scorecard mengukur keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang. Tujuan pengukuran Scorecard berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk framework Balanced Scorecard.

Pengertian Balance Scorecard

Berikut ini beberapa pengertian Balanced Scorecard dari beberapa sumber buku, di antaranya: Menurut Luis dan Biromo (2007:16), balanced scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Sedangkan, Menurut Mulyadi, (2007:3), Istilah balanced scorecard terdiri dari dua kata, yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Kata berimbang (balanced) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi

yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (scorecard) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. Dengan demikian, pengertian sederhana dari balanced scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Sejarah Balanced Scorecard

Sejarah Balanced scorecard dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang "pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan". Balanced scorecard telah mengalami tiga generasi yaitu: Generasi pertama yang memperkenalkan empat perspektif, generasi kedua BSC dengan strategy maps dan linkage diagram dan yang terakhir generasi ketiga intangible asset readiness. BSC generasi pertama mendefinisikan empat perspektif dalam perusahaan yang harus diukur kinerjanya. Pertama, perspektif keuangan (Financial Perspective). Balanced scorecard memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (customer, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan), perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja tiga perspektif dibawahnya.

Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar atau tidak. Oleh karena itu perspektif keuangan tidak memiliki initiative strategik untuk mencapai sasaran strategik. Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah shareholder value seperti meningkatnya ROI (Return on Investment), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi. Kedua, perspektif customer (Customer Perspective).

Kaplan dan Norton dalam makalahnya yang menggagas pentingnya konsep BSC sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sasaran strategis kepada indikator yang komprehensif. Untuk itu diperjelas juga bahwa indikator yang digunakan harus merupakan kegiatan dan proses kegiatan inti lingkungan organisasi beroperasi. Ucapannya yang mengatakan "What you measure is what you get" menjadi premis dalam penyusunan ukuran hasil yang diharapkan. Kaplan dan Norton melihat ada kelemahan kepada pengukuran kinerja yang dapat menonjolkan pencapaian tujuan secara terpisah, bahkan cenderung kompetitif yang pada akhirnya mengakibatkan konflik korporasi. Oleh karena itu dibutuhkan alasan untuk menggunakan konsep scorecard karena: 1) scorecard menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh, kelemahan pandangan terhadap berbagai bidang yang dinilai bersaing: menjadi perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan, memperpendek waktu menanggapi, memperbaiki kualitas terhadap team, mengurangi waktu meluncurkan produk, dan mengelola untuk jangka waktu panjang; 2) scorecard menjadi pedoman untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan.

Pada buku terbarunya Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengupas hal-hal baru berkaitan dengan balanced scorecard. Pertama, berkaitan dengan penyelarasan strategi tingkat korporat, business unit, dan strategi fungsional di dalam organisasi, dengan menggunakan balanced scorecard. Kedua, mereka memperkenalkan enterprise value proposition, versi lebih lengkap dari customer value proposition yang telah ada saat ini. Ketiga, penggunaan balanced scorecard untuk menyelaraskan hubungan berupa peran dan fungsi dengan pihak eksternal organisasi. Keempat, mereka membungkus ketiga hal sebelumnya dengan kerangka total strategic alignment model.

Karakteristik Balance Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan misi dan startegi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja. Balanced Scorecard memiliki empat karakteristik, yaitu sebagai berikut (Mulyadi, 2007): (1) Komprehensif, (2) Koheren. (3) Seimbang, (4) Terukur.

Perspektif Balanced Scorecard

Banyaknya kelemahan pengukuran kinerja dengan sistem tradisional mendorong terciptanya Balanced Scorecard yang memperhatikan empat perspektif pengukuran, yaitu: 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard Sebagai Strategi

Strategi korporasi diturunkan dari Visi dan Misi. Demikian penting peran strategi, sehingga kalau tujuan korporasi tidak tercapai, maka yang salah adalah strategi. Whelen (2006) menjelaskan berbagai hal penyebab kegagalan penerapan strategi yaitu: 1) komunikasi yang sulit antar staf, 2) komitmen manajemen operasional lemah, 3) gagal menerima umpan balik dan mekanismenya, 4) basis perencanaan tidak valid, formulasi strategi tidak valid, 5) perencanaan fungsional tidak konsisten, dan 6) penilaian sumberdaya tidak konsisten.

Dalam penerapan BSC, ada premis yang secara implisit didapat yaitu bahwa BSC adalah strategi. Memperhatikan BSC sebagai pengukuran kinerja mungkin itu adalah hal yang paling mudah diketahui, karena masing-masing perspektif yang kemudian diturunkan mnejadi sasaran fungsinya adalah pengukuran kinerja. Akan tetapi, bila diperhatikan bagaimana hubungan antara visi, misi dan strategi sebagai awal daripada penetapan perspektif, dapat terlihat bahwa kaitan masing-masing perspektif dengan strategi sangat kuat.

Kaplan dan Norton (1992) menjelaskan bahwa The balanced scorecard puts strategy – not control – at the center. Maknanya adalah bahwa esensi penerapan BSC bukanlah adanya pengendalian terhadap devisi, akan tetapi setiap devisi satu korporasi sedemikian rupa akan berinisiasi, menentukan ukuran kinerja dan mengkaitkannya dengan visi, misi dan strategi korporasi.

Dalam hal ini keunggulan BSC adalah teridentifikasinya struktur ataupun kerangka yang ada di korporasi guna mencapai – merealisasikan visi dan misi

korporasi. Penjelasan demikian menegaskan bahwa sebelum BSC dikenalkan telah banyak dikenal berbagai program pengukuran yang mengarah kepada perbaikan: integrasi antar fungsi, skala global, perbaikan terus-menerus, tanggung jawab team yang menggantikan peran individu. Kaplan sendiri menuliskan bahwa penerapan BSC sejalan dengan prinsip semua itu. Akan tetapi yang membedakan BSC dengan berbagai konsep tersebut adalah bahwa pada BSC manajer memahami, setidaknya secara implisit kaitan antar fungsi. Lebih dari penjelasan itu, BSC juga mengarahkan manajer ke depan daripada melihat ke belakang. Hal ini mudah dipahami karena empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang oleh Kaplan digambarkan sebagai perspektif yang berkaitan satu dengan lainnya. Bahkan dirangkum dalam satu hubungan "cause and effect relationship". Dimana bahwa scorecard (papan nilai) diturunkan dari visi dan strategi. Hal ini menjadi kunci yang secara implisit mengingatkan bahwa perusahaan sesungguhnya digerakkan oleh visi dan misi. Bilamana visi dan misi dinyatakan dengan baik maka ini akan menjadi "mesin" penggerak semua kegiatan.

Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard Sebagai Perbaikan atas Sistem Pengukuran Kinerja Eksekutif, dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja nonkeuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. Balanced Scorecard memperluas kinerja eksekutif dalam empat perspektif yaitu keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan customer, pelaksanaan proses yang produktif dan cost-effective, dan atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen. Kinerja eksekutif dalam perspektif keuangan diukur dengan menggunakan empat macam ukuran yaitu: (1) Economic Value Added (EVA), (2) Pertumbuhan pendapatan (revenue growth), (3) Pemanfaatan aktiva (yang diukur dengan asset turnover), (4) Berkurangnya biaya secara signifikan (diukur dari cost effectiveness).

Implementasi Balance Scorecard

a. Konsep Balance Scorecard Dalam Strategi Bisnis

Membangun atau menjalankan bisnis tentunya tidak lepas dari tujuan. Dan tujuan utama dari bisnis adalah memperoleh keuntungan. Perusahaan yang sehat dan sukses biasanya diukur berdasarkan beberapa aspek diantaranya adalah keuangan, proses bisnis, pelanggan, dan pembelajaran. Beberapa langkah yang harus ditempuh dalam penyusunan Balance Scorecard adalah (1) Buat pernyataan tujuan yang akan di capai, (2) Rancang agenda perubahan perusahaan, (3) Buat peta atau gambaran tujuan, (4) Melakukan Tindakan, (5) Memberikan beberapa inisiatif, (6) Performance measure.

b. Konsep Balance Scorecard Dalam Strategi Pendidikan

Balance Scorecard Suatu Pendekatan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Pendidikan merupakan faktor kunci dalam pembangunan

nasional di segala bidang, baik sosial, politik, ekonomi, budaya maupun moral (Pushpanadham, 2006). Peningkatan kualitas pendidikan akan memberikan multiffier effect terhadap komponen pembangunan bangsa yang lain. Pendidikan yang berkualitas akan mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia yang menjadi subyek sekaligus obyek dari pembangunan itu sendiri. Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, pemerintah melaksanakan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan Manajemen berbasis Sekolah yang dilaksanakan di Indonesia.

Dally (2010: 19) menjelaskan tujuan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah a) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia; b) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengemabihan keputusan bersama. c) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah; d) meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan; e) memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang berhasil guna dan berdaya guna.

Kemudian, dalam pengukuran kinerja Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Rivai (2004: 14) mengemukakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Gibson et.al. (1996: 118) mengatakan, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

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. Stout (dalam 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 atau pun suatu proses.

Sekolah, sebagai organisasi diharapkan selalu melakukan pengukuran kinerja secara berkala. Pengukuran kinerja yang menyeluruh dapat dilakukan dengan pendekatan balanced scorecard (BSC). Pada awalnya BSC dimunculkan sebagai terobosan pengukuran kinerja pada sektor privat. BSC menurut Kaplan dan Norton (2000: 71) adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

Dalam konteks institusi pendidikan atau sekolah, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan pendidikan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dapat diukur dengan dua cara, yaitu seberapa jauh para siswa merasa puas atas layanan sekolah sehingga mendistribusikan perasaan puasnya kepada pihak lain sehingga peminatnya makin bertambah dan dengan mengukur value dari layanan sekolah.

Kinerja keuangan pada sekolah terkait dengan bagaimana sekolah meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus stakeholder 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 No. 20 tahun 2003 pasal 48 bahwa pengelolaan dana pendidikan berda-sarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik, disamping itu prinsip efektivitas harus ditekankan.

Perspektif bisnis internal sekolah adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal sekolah secara berkelanjutan. Dalam perspektif bisnis internal yang menjadi fokus sekolah adalah sekolah harus unggul dalam bidang apa? Bagaimana sekolah membangun keunggulan tersebut? (Mahmudi, 2010: 144).

Sesuai dengan konsep BSC terdapat tiga hal yang harus dijalankan sekolah yaitu *inovation process*, *operation process*, dan *postsale process*. Inovasi dalam konteks sekolah merupakan upaya bagaimana menyajikan kurikulum yang unggul dan selaras dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Aspek proses operasi adalah suatu proses dimana sekolah menyampaikan produknya kepada siswa dalam proses pembelajaran yang baik.

Implementasi Penilaian Kinerja Guru Menggunakan Konsep Balance Scorecard Pada SMK Negeri 6 Garut

Deskripsi data implementasi penilaian kinerja guru menggunakan konsep *balanced scorecard* dilakukan dengan menggunakan *scoring* dan kategorisasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif.

a. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan di SMK NEGERI 6 Garut diukur dengan menggunakan metode *value for money* atau 3E (Mahsun, 2009, Mardiasmo, 2009:4), yaitu rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas. Rasio Ekonomis diperoleh dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional.

Pengukuran kinerja keuangan pada organisasi publik, termasuk sekolah dilakukan dengan menggunakan metode *value of money*, yaitu mengukur tingkat ekonomis, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan keuangan sekolah.

b. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Kinerja SMK NEGERI 6 Garut 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.

Misi utama SMK NEGERI 6 Garut adalah menyelenggarakan layanan pendidikan yang berkualitas dan memberikan kepuasan kepada pelanggan utamanya, yaitu para siswa. Oleh karena itu perspektif pelanggan dianalisis dari kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini peneliti mengukur kepuasan pelanggan/siswa atas layanan SMK NEGERI 6 Garut, dengan asumsi bahwa kepuasan pelanggan secara otomatis menggambarkan kualitas layanan. Kepuasan pelanggan menggunakan teori Zeithaml yang memberikan lima aspek kepuasan yaitu tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, SMK Negeri 6 Garut dilihat dari proses pelayanan kepada para siswa. Dalam hal ini pengukuran kinerja 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 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.

Layanan purna jual merupakan kemampuan sekolah menjalin hubungan dengan pihak alumni, pihak dunia usaha dan industri. Indikator yang digunakan adalah website sekolah, organisasi alumni, dan penelusuran alumni.

d. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan pegawai dan kemampuan sistem informasi. Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan 4 (empat) parameter, yaitu tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, tingkat pendapatan, dan kemampuan sistem informasi sekolah. Pada penelitian ini penulis hanya akan mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai dan sistem informasi yang dimiliki sekolah. Untuk perputaran pegawai dan pendapatan tidak diukur karena guru/pegawai SMK Negeri 6 Garut banyak yang sudah menjadi PNS sehingga memiliki pendapatan standar serta tingkat perputaran pegawai yang relatif stabil.

KESIMPULAN DAN SARAN

Balance Scorecard adalah salah satu alat yang digunakan oleh manajer untuk mengukur kinerja suatu bisnis yang dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif tersebut terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Balance Scorecard dalam bisnis berfungsi memberikan pedoman dalam menentukan tujuan-tujuan dan ukuran Scorecard, mendapatkan komitmen dari partisipan proyek dan mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan, dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan scorecard awal. Dalam bisnis merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mendorong kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja.

Balance Scorecard dalam bidang pendidikan digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Balanced ScoreCard (BSC) merupakan konsep manajemen yang mencoba mengukur kinerja organisasi secara seimbang dari berbagai perspektif dengan fokus pada keberhasilan implementasi strategi organisasi.

Strategi organisasi merupakan cara untuk mencapai visi dan misi organisasi, diuraikan dalam berbagai tujuan strategis yang dapat diukur keberhasilannya dengan adanya indikator dan target kinerja yang ingin dicapai. Manajemen berbasis sekolah (MBS) sendiri adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mendorong mengambil keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah. MBS sebagai suatu model implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan merupakan suatu konsep inovatif. Disamping membahas secara rinci mengenai balanced scorecard dan implementasi MBS menuju sekolah bermutu, juga disorot mengenai kinerja kepala sekolah sebagai leader manajemennya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, H. dan Lawrie, G. 2001. *Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. Laporan SME 2001, Aalborg University. Aalborg.
- Bastian, Indra. 2007. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi MBS*. Cet. Kedua. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Evans, J dan Jack, E. 2003. *Validating Key results Linkages in the Baldrige Performance Excellence Model*. *Quality Management Journal*, 10 (2), 7- 24.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. (Alih Bahasa Nunuk Adiarni), Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Gunawan, Barbara, 2000, *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*, *Manajemen*, No 145, September, Halaman 36-40.
- Hansen dan Mowen, 2000, *Management Accounting*, International Thompson Publishing, Ohio.

Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal

Volume 5 No 6 (2023) 2885-2895 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691

DOI: 10.47476/reslaj.v5i6.2669

Halim, Abdul. 2010. Analisis Hubungan Manajemen Berbasis Sekolah Model Trilogy Jurusan dengan Hasil Ujian Nasional Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kota Padang. Program Pasca Sarjana Universitas Andalas.

Hasballah. 2010. Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Imelda, R.H.N. 2004. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol 6 No. 2 November 2004: 106-122.

Pramono, Djoko. 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Smk Negeri 6 Surakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Jurnal Gema/Th XXIV/48/Februari 2014