

Pengukuran Kinerja Sekolah Menggunakan *Balanced Scorecard*

Zaidal Bustomi^{1,*}, Lisa Oktalina Indriati², Putri Aulia Rachmawati³, Muhammad Ainul Yaqin⁴

Jurusan Teknik Informatika, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Indonesia

¹17650089@student.uin-malang.ac.id; ²17650047@student.uin-malang.ac.id; ³17650002@student.uin-malang.ac.id,

⁴yaqinov@ti.uin-malang.ac.id

* corresponding author

INFO ARTIKEL

Sejarah Artikel

Diterima: 24 Desember 2020

Direvisi: 16 Februari 2021

Diterbitkan: 30 April 2021

Kata Kunci

Pengukuran Kinerja

Kinerja Sekolah

Balanced Scorecard

ABSTRAK

Sekolah belum menetapkan hasil baku terkait pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sehingga sekolah tidak dapat menentukan kinerja terbaiknya. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah metode dalam mengukur kinerja sekolah yang bisa mengatasi permasalahan tersebut. Pengukuran kinerja sekolah menggunakan *Balance Scorecard* dengan pendekatan Standar Nasional Pendidikan (SNP) diharapkan bisa mengatasi berbagai kelemahan dalam hal penilaian kinerja sekolah yang selama ini digunakan oleh sekolah sebelumnya. Hasil dari penelitian ini berupa penerapan *balanced scorecard* yang disajikan ke dalam sebuah tabel yang dikategorikan berdasarkan 8 standar dalam yang terdiri dari *objectives*, *measures*, *targets*, dan *initiatives*. Identifikasi variabel pengukuran menjadi kunci dalam pengukuran kinerja sekolah menggunakan *balanced scorecard* untuk mencapai target tujuan.

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan organisasi pendidikan formal sebagai tempat untuk bekerja sama sekelompok orang dalam mencapai tujuan yang diharapkan [1]. Sedangkan menurut Undang-Undang No. 2 Tahun 1989 menyatakan bahwa sekolah adalah satuan pendidikan yang berkesinambungan dan berjenjang yang bertujuan untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar [2]. Sekolah sangatlah penting dan bermanfaat, diantaranya adalah melatih kemampuan akademik, melatih kedisiplinan dan sosialisasi, melatih tanggung jawab, mengembangkan potensi diri, dan melatih mental dan percaya diri. Pentingnya sekolah ini menyebabkan sekolah dituntut untuk memiliki kualitas dan standar sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Namun mayoritas sekolah di negara Indonesia masih dibawah rata-rata apabila disamakan dengan negara berkembang maupun negara maju lainnya. Rendahnya persaingan pendidikan di negara Indonesia menjadi bukti rendahnya kinerja sekolah di Indonesia, mencakup juga sistem kinerja di dalam sekolah [3]. Oleh karena itu dibutuhkan sebuah ukuran yang dapat mengetahui kinerja dalam sekolah agar dapat dilakukan sebuah aksi untuk memperbaiki kinerja yang belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Kinerja sekolah diukur dengan ukuran-ukuran yang ada dalam organisasi pada berbagai aktivitas dalam rantai nilai sekolah. Hasil dari pengukuran tersebut akan digunakan sebagai ulasan untuk menyampaikan informasi tentang kinerja rencana implementasi dan waktu yang dibutuhkan organisasi untuk melakukan penyesuaian atau perencanaan dan pengendalian kegiatan [4]. Dalam konteks penjaminan mutu, pengukuran kinerja sekolah bertujuan untuk mengetahui tingkat kesuksesan atau kegagalan suatu sekolah dan memberikan saran untuk menyelesaikan permasalahan yang ada sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Manfaat pengukuran kinerja sekolah adalah membantu

meningkatkan rencana, strategi, dan kebijakan sekolah; dapat digunakan untuk pengambilan keputusan pada sekolah; dapat digunakan untuk tujuan pengendalian rencana/aktivitas sekolah; dapat digunakan untuk meningkatkan masukan, proses, keluaran, dan memperbaiki tata kelola atau prosedur sistem dalam sekolah [5]. Oleh karena itu, dalam konteks penjaminan mutu internal, sangat penting dilakukan pengukuran terhadap kinerja lembaga pendidikan (sekolah) sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Salah satu pengukuran yang digunakan dalam kinerja sekolah adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC).

Balanced Scorecard merupakan salah satu metode yang dapat diimplementasikan dalam mengukur kinerja sekolah yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Amerika Serikat pada awal tahun 1990-an melalui penelitian "*Performance Measurement of Future Organization*". *Balanced* memiliki arti keseimbangan, sedangkan *scorecard* merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang atau sekelompok orang atau secara harfiahnya disebut dengan "rapot" atau laporan kinerja (*performance*) [5]. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep dalam menyeimbangkan perspektif keuangan dan non keuangan serta perspektif internal dan eksternal sebuah sekolah.

Pengukuran kinerja sekolah menggunakan metode *balanced scorecard* dilakukan dengan memperhatikan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan yang terjadi pada sekolah [6]. Dari perspektif keuangan, sekolah merupakan organisasi dan lembaga pemerintah yang memberikan pelayanan publik di bidang pendidikan. Dari perspektif pelanggan, sekolah dianggap mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari perspektif pelanggan, siswa dapat berpartisipasi langsung sebagai pengguna jasa. Dari perspektif proses bisnis internal, sekolah yang telah melaksanakan rencana dan kegiatan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Pada saat yang sama, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sekolah dapat terus menciptakan dan meningkatkan nilai bagi siswa dan pihak terkait lainnya (*stakeholders*).

Ukuran kinerja sekolah saat ini umumnya hanya melibatkan jumlah siswa yang terdaftar, nilai ujian nasional (UN), pengelolaan keuangan, tingkat penyerapan lulusan di dunia kerja, dan kepuasan warga sekolah. Hal ini tentunya belum berlandaskan asas 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang menjadi dasar dalam penilaian sekolah, analisis biaya manfaat sekolah, dan juga dokumen pendukung lainnya seperti *Customer Relationship Management* (CRM) pada sekolah. Selain itu, data tersebut akan digunakan untuk mengukur kinerja sekolah dari berbagai perspektif. Pada saat ini, sekolah belum menetapkan hasil baku terkait pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sehingga sekolah tidak dapat menentukan kinerja terbaiknya. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah metode dalam mengukur kinerja sekolah yang bisa mengatasi permasalahan tersebut.

Penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan *balance scorecard* diharapkan bisa mengatasi berbagai kelemahan dalam hal penilaian kinerja sekolah yang selama ini digunakan oleh sekolah sebelumnya. Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada pengukuran kinerja sekolah.

Penelitian yang telah dilakukan [3] meneliti bagaimana menganalisis pengukuran kinerja SMKN 6 Surakarta menggunakan *balanced scorecard*. Peneliti menggunakan data primer dan sekunder dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Data primer yang digunakan berupa kuesioner kepuasan pelanggan (siswa) dan pegawai (guru dan karyawan). Data sekunder yang digunakan berupa dokumen RKAS, hasil EDS, data-data kepegawaian, dan data lain yang diperlukan untuk penelitian.

Dalam penelitian yang dilakukan [7] hanya menggunakan tiga perspektif saja dalam penerapan *balanced scorecard*, yaitu perspektif kinerja pelanggan, bisnis internal, dan keuangan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode angket, wawancara, dan dokumentasi. Data-data tersebut diperoleh dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan, siswa kelas XII, wali siswa (orang tua siswa) kelas XII, dokumen EDS, dokumen laporan pertanggung jawaban keuangan, dan dokumen alumni SMK Muhammadiyah 5 Babat Lamongan.

Dari penelitian di atas ditemukan keterbaruan pada penelitian kami yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Pengembangan dalam pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang diterapkan pada sekolah yang menerapkan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP).
2. Perhitungan tidak lagi menggunakan faktor kepuasan yang hanya bersifat persepsi dan tidak konsisten.
3. Membuat pengukuran kinerja sekolah yang disajikan dalam bentuk tabel yang terdiri dari standar, *objectives*, perspektif, *measures*, dan *initiatives* dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

Berdasarkan penjelasan latar belakang penelitian, maka penulis memiliki rumusan masalah yaitu bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada pengukuran kinerja sekolah dengan pendekatan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk menerapkan *balanced scorecard* pada pengukuran kinerja sekolah dengan pendekatan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Besar harapan penulis dalam agar penelitian ini dapat memberikan manfaat yaitu agar sekolah dapat lebih mudah untuk mengontrol dan mengevaluasi hasil kinerja sekolah sehingga diharapkan sistem kerja atau kinerja di sekolah lebih mudah dilakukan dan lebih baik dan terstruktur sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Untuk menghindari penyimpangan dari penelitian ini yang telah direncanakan, maka diperlukan suatu batasan-batasan di dalamnya yaitu sebagai berikut:

1. Metode yang digunakan dalam penelitian ini metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja pada sekolah dengan pendekatan Standar Nasional Pendidikan (SNP).
2. Penerapan pengukuran kinerja sekolah didasarkan pada hasil *Work Breakdown Structure* (WBS) dari Standar Nasional Pendidikan (SNP).

METODE

Dalam Pengumpulan Data

Data-data yang akan digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan berupa dokumen hasil *Work Breakdown Structure* (WBS) dari Standar Nasional Pendidikan (SNP) sedangkan data sekunder yang digunakan berupa dokumen Analisis Biaya Manfaat pada sekolah.

Identifikasi Variabel Pengukuran *Balanced Scorecard*

Identifikasi variabel pengukuran pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Variabel Pengukuran Masing-Masing Perspektif *Balanced Scorecard* pada Sekolah

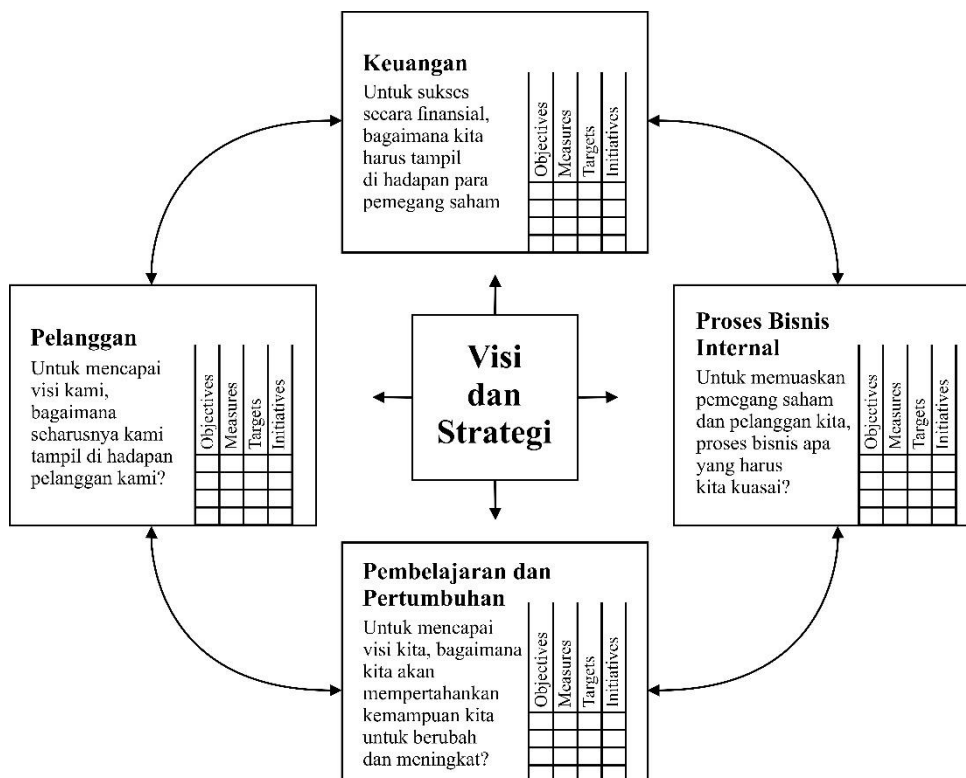
Perspective	Measurement Variables	Explanation and Formula
Keuangan	Rasio Ekonomis Sekolah	Rasio ekonomis merupakan perbandingan antara realisasi belanja operasional sekolah (BOS) dengan anggaran belanja operasional sekolah [7]. Pengukuran rasio ekonomis secara matematis dapat ditulis dalam

		rumus sebagai berikut: $\text{Efektif BOS} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional Sekolah}}{\text{Anggaran Belanja Operasional Sekolah}} \times 100\%$
	Rasio Efektivitas Sekolah	Rasio efektivitas diukur dengan cara membandingkan antara realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang telah ditetapkan [7]. Rumus dalam mengukur rasio efektivitas sekolah adalah sebagai berikut: $\text{Efektif Pendapatan} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Rencana Anggaran Pendapatan Sekolah}} \times 100\%$
	Rasio Efisiensi Sekolah	Rasio efisiensi merupakan pengukuran dengan cara membandingkan realisasi belanja operasional sekolah dengan realisasi pendapatan usaha sekolah [7]. Rumus rasio efisiensi sekolah adalah sebagai berikut: $\text{Efisiensi BOS} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional Sekolah}}{\text{Realisasi Pendapatan Usaha Sekolah}} \times 100\%$
Pelanggan	Retensi Siswa	Retensi siswa adalah pemeliharaan untuk menjaga hubungan bisnis sekolah yang berkelanjutan dengan siswa untuk waktu yang lama. Retensi siswa digunakan untuk mengetahui jumlah siswa yang mutasi (<i>switch</i>) yang dibandingkan dengan jumlah/total siswa yang dimiliki sekolah [8]. Tingkat retensi siswa yang tinggi berbanding terbalik dengan siswa yang keluar dari sekolah (<i>defection</i>). Rumus pengukuran retensi pelanggan (siswa) adalah sebagai berikut: $\text{Retensi Siswa} = \frac{\text{Jumlah Siswa Mutasi}}{\text{Total Siswa pada Tahun Berjalan}} \times 100\%$
	Akuisisi Siswa	Akuisisi siswa bertujuan untuk mengetahui jumlah banyaknya siswa baru dibandingkan dengan total calon siswa peminat [8]. Semakin kecil nilai akuisisi siswa, maka semakin baik sekolah dalam pengelolaan siswa baru dan promosi pada calon siswa peminatnya sehingga menandakan bahwa sekolah memiliki seleksi yang semakin ketat dalam penerimaan siswa baru. $\text{Akuisisi Siswa} = \frac{\text{Jumlah Siswa Baru}}{\text{Total Calon Siswa Peminat}} \times 100\%$
	Profitabilitas Siswa	Profitabilitas siswa bertujuan untuk mengukur keuntungan bersih yang didapatkan dari siswa atau segmen tertentu setelah dilakukan berbagai perhitungan pengeluaran yang digunakan dalam memenuhi kebutuhan siswa tersebut. Semakin besar keuntungan yang didapat dari siswa, maka semakin baik kinerjanya [9]. Profitabilitas pelanggan terdiri dari <i>tangible</i> (keuntungan yang dapat dinilai dengan uang secara langsung) dan <i>intangible</i> (keuntungan yang tidak dapat dihitung dengan uang secara langsung). Profitabilitas <i>tangible</i> dapat dihitung menggunakan rumus: $\text{Profitabilitas Siswa} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Pengeluaran pada Tahun Berjalan}} \times 100\%$ Semakin besar nilai profitabilitas siswa, maka semakin baik kinerjanya. Sedangkan profitabilitas <i>intangible</i> dapat diperoleh dari keuntungan pada sekolah dalam bentuk kepuasan, kebanggaan, prestasi siswa, kepercayaan calon siswa dan calon orang tua siswa, dan sebagainya.
Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Dalam sekolah penerapan inovasi umumnya dilakukan oleh bagian pegawai/karyawan sekolah. Pengukuran inovasi memiliki tolok ukur berupa besarnya inovasi pembelajaran baru, waktu untuk mengembangkan suatu inovasi pembelajaran secara relatif jika dibandingkan sekolah pesaing, besarnya biaya, banyaknya inovasi pembelajaran baru yang berhasil dikembangkan [10]. Kinerja proses inovasi dinilai baik apabila inovasi sekolah mengalami peningkatan dan dinilai sedang apabila fluktuatif serta dinilai buruk apabila mengalami penurunan [8].
	Proses Operasi	Proses operasi merupakan proses sekolah dalam penyampaian produk atau jasanya kepada siswa yang bertujuan untuk mendapatkan proses pembelajaran yang baik [3]. Tahapan ini merupakan tahapan sekolah berupaya untuk memberikan solusi kepada para siswa dalam memenuhi

		kebutuhan dan keinginan siswa. Tolok ukur yang digunakan antara lain tingkat kegagalan pembelajaran dan pelayanan, frekuensi evaluasi dan revisi pembelajaran sebagai akibat terjadinya kegagalan pembelajaran dan pelayanan, banyaknya permintaan siswa yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya pembelajaran aktual terhadap biaya anggaran pembelajaran serta tingkat efisiensi per kegiatan pembelajaran [10].
	Layanan Purna Jual	Layanan purna jual adalah layanan yang diberikan oleh sekolah kepada siswa dan alumni sebagai jaminan mutu layanan pembelajaran yang telah digunakan oleh siswa dan alumni. Bentuk layanan purna jual misalnya layanan konsultasi siswa dan alumni, pembelajaran siswa, kritik siswa dan alumni, dan saran siswa dan alumni [11]. Tolok ukur dalam pengukuran layanan purna jual pada sekolah adalah adanya dan berjalannya organisasi alumni, website sekolah, dan data telusur alumni.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai (staf dan guru)	Produktivitas pegawai merupakan nilai peningkatan keahlian dan semangat inovasi staf dan guru, perbaikan proses internal, dan pemenuhan pelayanan pembelajaran bagi siswa [10]. Pengukuran kinerja tersebut dengan membandingkan antara pendapatan biaya sekolah dengan jumlah total staf dan guru untuk mengetahui tingkat produktivitas pegawai [12]. $\text{Produktivitas} = \frac{\text{Pendapatan Biaya Sekolah}}{\text{Total Pegawai pada Tahun Berjalan}} \times 100\%$
	Retensi Pegawai (staf dan guru)	Retensi pegawai adalah kemampuan untuk mempertahankan staf dan guru terbaik dalam sekolah. Staf dan guru merupakan investasi jangka panjang bagi sekolah. Oleh karena itu, dengan keluarnya seorang staf dan guru yang bukan keinginan sekolah atau mutasi dari UPTD terkait, maka hal tersebut merupakan <i>loss</i> pada <i>intellectual capital</i> dari sekolah. Retensi staf dan guru dapat diukur dengan persentase <i>turnover</i> di sekolah [11]. $\text{Retensi Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai yang Mutasi}}{\text{Total Pegawai pada Tahun Berjalan}} \times 100\%$
	Kapabilitas sistem informasi sekolah	Pengukuran kapabilitas sistem informasi sekolah memiliki tolok ukur penilaian berupa tingkat ketersediaan informasi pada sekolah, tingkat ketepatan informasi sekolah yang ada, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi sekolah yang dibutuhkan dalam sekolah.

Implementasi Balanced Scorecard

Implementasi metode pada penelitian ini untuk menentukan pengukuran kinerja sekolah dengan pendekatan Standar Nasional Pendidikan (SNP) pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* dan disajikan dalam bentuk tabel. Struktur tabel yang digunakan mengacu pada implementasi *balanced scorecard* yang dilakukan oleh [13] yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Organisasi Perspektif dalam Balanced Scorecard

Implementasi metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja sekolah mengacu pada Gambar 1. Pada Gambar 1 menunjukkan organisasi perspektif yang memiliki visi dan strategi masing-masing dan dalam mengimplementasikannya menggunakan tabel yang terdiri dari kolom *objectives*, *measures*, *targets*, dan *initiatives*. Berikut ini merupakan penjabaran tahapan-tahapan dalam implementasi metode *balanced scorecard* menurut [13]:

- Menentukan tujuan utama (*objectives*) yang ditetapkan untuk masing-masing perspektif.
- Menentukan parameter pengukuran (*measures*).

Ukuran kinerja harus diidentifikasi di bawah setiap tujuan yang akan membantu organisasi untuk merealisasikan tujuan yang ditetapkan di bawah masing-masing perspektif. Ini akan bertindak sebagai parameter untuk mengukur kemajuan menuju tujuan.

- Menentukan target (*targets*) yang akan dicapai.

Langkah penting berikutnya adalah menetapkan target khusus di sekitar masing-masing bidang utama yang diidentifikasi yang akan bertindak sebagai tolok ukur untuk penilaian kinerja.

- Menentukan tindak lanjut (*initiatives*) dari strategi tersebut.

Strategi yang tepat dan rencana tindakan yang akan diambil dalam berbagai kegiatan harus diputuskan sehingga jelas bagaimana organisasi memutuskan untuk mengejar tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Karena itulah, *balanced scorecard* sering disebut sebagai *blueprint* strategi perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan metode *balanced scorecard* pada penelitian ini dimulai dengan pengumpulan data berupa data sekunder dari *Work Breakdown Structure* (WBS) pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pada data tersebut diambil sebuah *task* Standar Nasional Pendidikan dan dikonversi menjadi tujuan (*objectives*) dari implementasi pengukuran kinerja sekolah menggunakan *balanced scorecard*.

Metode *balanced scorecard* yang digunakan akan diidentifikasi variabel pengukuran serta penjelasan konsep dan rumus pengukuran pada tiap variabel pengukuran perspektifnya. Variabel pengukuran yang digunakan pada perspektif keuangan terdiri dari rasio ekonomis, efektivitas, dan efisiensi sedangkan pada perspektif pelanggan terdiri dari retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan yang mana siswa yang berperan sebagai pelanggan dalam hal ini. Variabel pengukuran pada perspektif proses bisnis internal terdiri dari proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari produktivitas pegawai, retensi pegawai, dan kapabilitas sistem informasi sekolah yang mana guru dan staf yang berperan sebagai pegawai dalam hal ini.

Setelah melakukan identifikasi variabel pengukuran, kemudian metode *balanced scorecard* akan diterapkan dengan prosedur yang ditetapkan dalam penelitian ini. Penerapan *balanced scorecard* disajikan ke dalam sebuah tabel yang terdiri dari kolom *objectives*, *measures*, *targets*, dan *initiatives*. Berikut ini merupakan hasil selengkapnya dari implementasi *balanced scorecard* yang dikategorikan berdasarkan masing-masing Standar Nasional Pendidikan (SNP):

Tabel 2. Implementasi Balanced Scorecard pada Standar Isi

Objectives	Measures		Targets	Initiatives
	Perspektif	Variabel Pengukuran		
1. Menyusun silabus dan RPP, mengembangkan kurikulum, dan menyusun kalender pendidikan (Fase Inisialisasi) 2. Mempersiapkan perangkat penilaian (Fase <i>Planning</i>) 3. Mengembangkan silabus dan RPP, muatan lokal, dan pengembangan diri bersifat layanan konseling (Fase <i>Executing Process</i>) 4. Menerapkan kegiatan pembelajaran, program kegiatan mandiri, dan besaran KKM (Fase <i>Monitoring dan Controlling</i>)	Keuangan	Ekonomis	Pengukuran menghasilkan nilai ekonomis yang mengalami penurunan	Menyusun dan merencanakan anggaran segala kebutuhan biaya yang akan dikeluarkan dalam penerapan kegiatan pembelajaran seminimal dan seoptimal mungkin
		Efektif	Hasil pengukuran efektif mengalami kenaikan (>100%)	Penyusunan silabus, kurikulum, dan kalender yang akan memberikan kemampuan pemberdayaan potensi siswa dengan optimal dan maksimal sehingga menghasilkan siswa yang berkompeten dan akan menghasilkan keuntungan dari berbagai perspektif
		Efisiensi	Hasil pengukuran efisien mengalami penurunan (<100%)	Meminimalkan anggaran belanja kebutuhan dalam penerapan kegiatan pembelajaran dan memaksimalkan pendapatan keuntungan untuk sekolah
	Pelanggan	Retensi	Penurunan nilai	Menciptakan kepercayaan

		Pelanggan	rata-rata retensi pelanggan	dan loyalitas siswa dari hasil penerapan kegiatan pembelajaran sekolah
		Akuisisi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata akuisisi pelanggan	Mempromosikan berbagai program kegiatan mandiri dan pengembangan diri bersifat layanan konseling untuk menarik minat siswa dalam pendaftaran siswa baru
		Profitabilitas Pelanggan	Peningkatan nilai profitabilitas pelanggan	Mengoptimalkan keuntungan yang akan dihasilkan oleh siswa dalam penerapan silabus, kurikulum, dan kalender unggulan
	Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Peningkatan nilai inovasi	Peningkatan kualitas pembelajaran untuk menunjang kemampuan siswa dalam memperoleh nilai di atas KKM. Hal ini bermanfaat dalam hal profitabilitas pelanggan berupa siswa berprestasi.
		Proses Operasi	Peningkatan rata-rata nilai kualitas operasi	Penyampaian proses layanan kegiatan pembelajaran yang baik kepada siswa
		Layanan Purna Jual	Peningkatan nilai layanan purna jual	Publikasi informasi perkembangan kegiatan pembelajaran dan program kegiatan mandiri dan layanan konseling yang ada pada sekolah untuk akses alumni dan website sekolah
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai	Peningkatan tingkat produktivitas pegawai	Menyusun berbagai tujuan dalam standar isi SNP dan meningkatkan kinerja sekolah oleh staf dan guru sehingga menghasilkan produktivitas pada pegawai
		Retensi Pegawai	Penurunan rata-rata retensi pegawai	Penyusunan kurikulum, silabus dan RPP, dan kalender pendidikan dalam meningkatkan usaha loyalitas dan kehadiran staf dan guru
		Kapabilitas SI	Peningkatan nilai kapabilitas sistem informasi sekolah	Pengembangan publikasi dalam sistem informasi sekolah yang berkaitan dengan standar isi SNP

Pada Tabel 2 berisi standar isi yang telah dijabarkan berupa tujuan mengenai isi dari sekolah, seperti penyusunan silabus, RPP, kurikulum, kalender pendidikan, kegiatan belajar mengajar, dan sebagainya. Pada masing-masing perspektif dan variabel pengukuran, tujuan

standar isi tersebut dianalisis mengenai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target pengukuran kinerja sekolah.

Tabel 3. Implementasi *Balanced Scorecard* pada Standar Proses

Objectives	Measures		Targets	Initiatives
	Perspektif	Variabel Pengukuran		
1. Merencanakan atau mengembangkan silabus mapel SNP dengan silabus yang telah disusun pusat oleh guru sendiri atau MGMP sekolah (<i>Fase Planning</i>) 2. Pelaksanaan proses pembelajaran (<i>Fase Executing Process</i>) 3. Melaksanakan evaluasi proses pembelajaran dan pelaporan hasil penilaian pembelajaran (<i>Fase Monitoring dan Controlling</i>) 4. Penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar (<i>Fase Closing</i>)	Keuangan	Ekonomis	Pengukuran menghasilkan nilai ekonomis yang mengalami penurunan	Menyusun dan merencanakan anggaran segala kebutuhan biaya yang akan dikeluarkan dalam penerapan kegiatan pembelajaran dan kebutuhan standar proses lainnya seminimal dan seoptimal mungkin
		Efektif	Hasil pengukuran efektif mengalami kenaikan (>100%)	Pengembangan silabus dan proses pembelajaran yang akan memberikan kemampuan pemberdayaan potensi siswa dengan optimal dan maksimal sehingga menghasilkan siswa yang berkompeten dan akan menghasilkan keuntungan dari berbagai perspektif
		Efisiensi	Hasil pengukuran efisien mengalami peningkatan (>100%)	Meminimalkan anggaran belanja kebutuhan dalam penerapan kegiatan pembelajaran dan kebutuhan standar proses lainnya serta memaksimalkan pendapatan keuntungan untuk sekolah
	Pelanggan	Retensi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata retensi pelanggan	Retensi siswa akan dicapai dengan optimal jika dilakukan suatu realisasi standar proses yang maksimal untuk memberikan pelayanan terbaik kepada siswa
		Akuisisi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata akuisisi pelanggan	Daya tarik dan promosi melalui penjabaran proses belajar mengajar akan menyebabkan peningkatan akuisisi siswa
		Profitabilitas Pelanggan	Peningkatan nilai profitabilitas pelanggan	Pengoptimalan tiap variabel pengukuran akan berdampak kepada profitabilitas yang akan diberikan oleh siswa kepada sekolah
	Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Peningkatan nilai inovasi	Pengembangan silabus sesuai SNP dan sering diadakannya evaluasi pembelajaran akan

				meningkatkan variabel pengukuran inovasi
		Proses Operasi	Peningkatan rata-rata nilai kualitas operasi	Pengoptimalan kualitas silabus untuk mewujudkan kualitas tinggi dalam proses pembelajaran
		Layanan Purna Jual	Peningkatan nilai layanan purna jual	Publikasi penghargaan dan proses pembelajaran pada website sekolah untuk akses informasi alumni siswa
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai	Peningkatan tingkat produktivitas pegawai	Memaksimalkan kinerja staf dan guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran
		Retensi Pegawai	Penurunan rata-rata retensi pegawai	Pemberian penghargaan kepada staf dan guru yang telah memenuhi standar sebagai motivasi dalam meningkatkan retensi staf dan guru
		Kapabilitas SI	Peningkatan nilai kapabilitas sistem informasi sekolah	Publikasi dan proses upload penghargaan pegawai dan proses pembelajaran ke dalam sistem informasi sekolah

Pada Tabel 3 berisi standar proses yang telah dijabarkan berupa tujuan mengenai proses dari sekolah, seperti pengembangan silabus, pembelajaran, evaluasi proses pembelajaran, dan sebagainya. Pada masing-masing perspektif dan variabel pengukuran, tujuan standar proses tersebut dianalisis mengenai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target pengukuran kinerja sekolah di bidang standar proses.

Tabel 4. Implementasi Balanced Scorecard pada Standar Kompetensi Lulusan

Objectives	Measures		Targets	Initiatives
	Perspektif	Variabel Pengukuran		
1. Sekolah mengadakan kegiatan agar siswa lebih aktif dan memperoleh hal-hal baru yang bermanfaat dalam berbagai bidang (<i>Fase Executing Process</i>)	Keuangan	Ekonomis	Pengukuran menghasilkan nilai ekonomis yang mengalami penurunan	Perencanaan anggaran seminimal mungkin dalam pelaksanaan kegiatan sekolah
		Efektif	Hasil pengukuran efektif mengalami kenaikan (>100%)	Siswa dapat memberikan dampak positif dan biaya yang besar kepada sekolah dengan diadakannya kegiatan sekolah yang akan meningkatkan efektifitas keuangan sekolah
		Efisiensi	Hasil pengukuran efisien mengalami	Kegiatan sekolah yang akan direncanakan setidaknya menekan biaya anggaran

			penurunan (<100%)	lebih kecil dan menghasilkan pendapatan sekolah lebih besar
	Pelanggan	Retensi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata retensi pelanggan	Dengan diadakannya kegiatan yang menunjang dan memenuhi kebutuhan layanan siswa, maka akan berdampak kepada peningkatan retensi siswa
		Akuisisi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata akuisisi pelanggan	Sosialisasi dan publikasi kegiatan-kegiatan sekolah yang telah dilakukan akan menjadi daya tarik siswa dan orang tua siswa untuk mendaftar pada sekolah tersebut
		Profitabilitas Pelanggan	Peningkatan nilai profitabilitas pelanggan	Pemaksimalan potensi dari siswa dengan diadakannya kegiatan yang menunjang siswa tersebut untuk berprestasi maka akan menjadi sebuah keuntungan bagi sekolah
	Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Peningkatan nilai inovasi	Sekolah mengadakan berbagai kegiatan sekolah yang dapat mempengaruhi tiap perspektif
		Proses Operasi	Peningkatan rata-rata nilai kualitas operasi	Evaluasi dan rapat secara hikmat dalam penentuan kegiatan sekolah akan menyebabkan peningkatan kualitas operasi sekolah
		Layanan Purna Jual	Peningkatan nilai layanan purna jual	Publikasi ke dalam website sekolah dalam hal kegiatan yang ada pada sekolah akan menunjang nilai layanan purna jual sekolah
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai	Peningkatan tingkat produktivitas pegawai	Keterlibatan staf dan guru dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan sekolah
		Retensi Pegawai	Penurunan rata-rata retensi pegawai	Kegiatan sekolah juga harus mendukung dan melayani kebutuhan staf dan guru untuk mempertahankan retensi pegawai sekolah
		Kapabilitas SI	Peningkatan nilai kapabilitas sistem informasi sekolah	Pengadaan ekstrakurikuler dan kegiatan sekolah lainnya harus dipublikasikan melalui berbagai media informasi

Pada Tabel 4 berisi standar kompetensi lulusan yang telah dijabarkan berupa tujuan mengenai kompetensi lulusan dari sekolah, seperti pengadaan kegiatan agar siswa lebih aktif

dan memperoleh hal-hal baru yang bermanfaat dalam berbagai bidang, dan sebagainya. Pada masing-masing perspektif dan variabel pengukuran, tujuan standar kompetensi lulusan tersebut dianalisis mengenai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target pengukuran kinerja sekolah di bidang standar kompetensi lulusan.

Tabel 5. Implementasi Balanced Scorecard pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Objectives	Measures		Targets	Initiatives
	Perspektif	Variabel Pengukuran		
1. Memiliki kualifikasi dan kompetensi sebagai agen pembelajaran (Fase Inisiasi) 2. Meningkatkan kualitas pembelajaran (Fase <i>Planning</i>) 3. Pengajaran dan kompetensi karya ilmiah serta Menilai dan mengevaluasi pembelajaran (Fase <i>Executing Process</i>) 4. Monitoring kegiatan supervisi (Fase <i>Monitoring dan Controlling</i>) 5. Apresiasi dan pemberian reward (Fase <i>Closing</i>)	Keuangan	Ekonomis	Pengukuran menghasilkan nilai ekonomis yang mengalami penurunan	Mengurangi biaya realisasi biaya operasional dalam kebutuhan pemenuhan kualitas pegawai sekolah
		Efektif	Hasil pengukuran efektif mengalami kenaikan (>100%)	Penerapan investasi keuntungan pada kualitas pegawai dengan keluaran berupa keuntungan biaya pendapatan bagi sekolah secara optimal
		Efisiensi	Hasil pengukuran efisien mengalami penurunan (<100%)	Dalam peningkatan kualitas pegawai, biaya anggaran sebisa mungkin ditekan lebih minimum demi menurunkan nilai efisiensi
	Pelanggan	Retensi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata retensi pelanggan	Peningkatan kualitas pembelajaran akan meningkatkan nilai retensi siswa terhadap sekolah
		Akuisisi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata akuisisi pelanggan	Sekolah yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sebagai agen pembelajaran akan menyebabkan daya tarik bagi calon siswa
		Profitabilitas Pelanggan	Peningkatan nilai profitabilitas pelanggan	Dengan pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas, maka akan meningkatkan potensi siswa sehingga dapat menghasilkan profitabilitas yang besar dari siswa untuk sekolah
	Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Peningkatan nilai inovasi	Inovasi pembelajaran yang berkualitas dan dengan adanya kualifikasi dan kompetensi agen pembelajaran akan meningkatkan nilai inovasi
		Proses Operasi	Peningkatan rata-rata nilai kualitas operasi	Penyampaian dan layanan dari staf dan guru untuk siswa dengan baik berupa pembelajaran yang berkualitas

		Layanan Purna Jual	Peningkatan nilai layanan purna jual	Peningkatan karya ilmiah yang dibuat oleh guru akan dipublikasikan sehingga alumni dapat mengakses dan menambah wawasan potensi karya ilmiah meskipun sudah lulus
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai	Peningkatan tingkat produktivitas pegawai	Guru dan staf menyusun karya ilmiah untuk meningkatkan produktivitas
		Retensi Pegawai	Penurunan rata-rata retensi pegawai	Seiring dengan kualitas pembelajaran, maka juga akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan guru dalam penyampaian pembelajaran kepada siswa
		Kapabilitas SI	Peningkatan nilai kapabilitas sistem informasi sekolah	Melatih guru menggunakan IT, komputer dan mengakses internet

Pada Tabel 5 berisi standar pendidik dan tenaga kependidikan yang telah dijabarkan berupa tujuan mengenai pendidik dan tenaga kependidikan dari sekolah, seperti memiliki kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, peningkatan kualitas pembelajaran, dan lain sebagainya. Pada masing-masing perspektif dan variabel pengukuran, tujuan standar pendidik dan tenaga kependidikan tersebut dianalisis mengenai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target pengukuran kinerja sekolah di bidang standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Tabel 6. Implementasi Balanced Scorecard pada Standar Sarana dan Prasarana

Objectives	Measures		Targets	Initiatives
	Perspektif	Variabel Pengukuran		
1. Merencanakan kebutuhan sarpras baik rutin dan pengembangan (<i>Fase Planning</i>) 2. Pengadaan Barang/Jasa dan Penggunaan Sarpras (<i>Fase Executing Process</i>) 3. Memenuhi aspek legalitas dan melaksanakan pemeliharaan bangunan dengan pemenuhan aspek-aspek (<i>Fase Monitoring dan Controlling</i>) 4. Pengalihan/penghapusan sarana dan prasarana (<i>Fase Closing</i>)	Keuangan	Ekonomis	Pengukuran menghasilkan nilai ekonomis yang mengalami penurunan	Pengadaan sarana dan prasarana harus menekan biaya anggaran operasional yang lebih sedikit untuk menghasilkan nilai yang lebih ekonomis
		Efektif	Hasil pengukuran efektif mengalami kenaikan (>100%)	Sarana dan prasarana yang diadakan lebih ditekankan kepada keuntungan pendapatan yang akan diperoleh
		Efisiensi	Hasil pengukuran efisien mengalami penurunan (<100%)	Dalam pengukuran efisiensi, nilai keluaran yang harus dkecilkan adalah realisasi biaya operasional dalam pemenuhan sarana dan prasarana
	Pelanggan	Retensi	Penurunan nilai	Dengan adanya sarana dan

		Pelanggan	rata-rata retensi pelanggan	prasarana yang nyaman dan mencukupi, maka akan meningkatkan nilai retensi siswa
		Akuisisi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata akuisisi pelanggan	Sarana dan prasarana yang berkualitas akan meningkatkan daya tarik calon siswa
		Profitabilitas Pelanggan	Peningkatan nilai profitabilitas pelanggan	Dengan adanya sarana dan prasarana yang berkualitas akan menjadi sebuah investasi keuntungan kepada siswa sehingga akan meningkatkan nilai profitabilitas
	Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Peningkatan nilai inovasi	Meningkatkan sarana dan prasarana sesuai perkembangan zaman dan teknologi
		Proses Operasi	Peningkatan rata-rata nilai kualitas operasi	Pemberian layanan yang berkualitas kepada siswa melalui sarana dan prasarana yang diadakan oleh sekolah
		Layanan Purna Jual	Peningkatan nilai layanan purna jual	Adanya sarana dan prasarana bagi alumni akan meningkatkan layanan purna jual bagi sekolah
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai	Peningkatan tingkat produktivitas pegawai	Sama seperti halnya siswa, dengan adanya sarana dan prasarana yang mendukung kebutuhan bagi guru dan staf akan meningkatkan produktivitas bagi mereka
		Retensi Pegawai	Penurunan rata-rata retensi pegawai	Loyalitas guru dan staf akan bertambah jika sarana dan prasarana yang disediakan terpenuhi bagi mereka
		Kapabilitas SI	Peningkatan nilai kapabilitas sistem informasi sekolah	Sistem informasi sebagai sarana bagi warga sekolah sebagai media informasi di luar jam sekolah

Pada Tabel 6 berisi standar sarana dan prasarana yang telah dijabarkan berupa tujuan mengenai sarana dan prasarana dari sekolah, seperti merencanakan, mengadakan, dan menggunakan sarana dan prasarana dengan optimal. Pada masing-masing perspektif dan variabel pengukuran, tujuan standar sarana dan prasarana tersebut dianalisis mengenai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target pengukuran kinerja sekolah di bidang standar sarana dan prasarana.

Tabel 7. Implementasi Balanced Scorecard pada Standar Pengelolaan Pendidikan

Objectives	Measures		Targets	Initiatives
	Perspektif	Variabel Pengukuran		
1. Merencanakan visi dan misi sekolah (Fase <i>Planning</i>) 2. Pelaksanaan rencana kerja (Fase <i>Executing Process</i>) 3. Pengawasan dan evaluasi (Fase <i>Monitoring dan Controlling</i>) 4. Mengelola sistem informasi manajemen (Fase <i>Closing</i>)	Keuangan	Ekonomis	Pengukuran menghasilkan nilai ekonomis yang mengalami penurunan	Segala yang berkaitan dengan anggaran belanja operasional dalam perancangan visi, misi, rencana kerja, dan sistem informasi akan lebih diminimalkan nominal besarnya
		Efektif	Hasil pengukuran efektif mengalami kenaikan (>100%)	Pendapatan sekolah dari penerapan standar pengelolaan harus lebih besar dari biaya rencana anggaran pendapatan sebelumnya
		Efisiensi	Hasil pengukuran efisien mengalami penurunan (<100%)	Dalam penyelenggaraan standar pengelolaan, biaya realisasi belanja operasional harus lebih diminimalkan daripada realisasi pendapatan usaha
	Pelanggan	Retensi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata retensi pelanggan	Berbagai rencana kerja dan sistem informasi yang berkualitas dan terus berkembang akan membuat retensi siswa semakin meningkat
		Akuisisi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata akuisisi pelanggan	Mengevaluasi berbagai perangkat sekolah untuk mendapatkan akreditasi yang tinggi demi meningkatkan daya tarik calon siswa
		Profitabilitas Pelanggan	Peningkatan nilai profitabilitas pelanggan	Mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan memenuhi kebutuhan siswa untuk mengembangkan potensi siswa, maka akan meningkatkan profitabilitas siswa terhadap sekolah.
	Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Peningkatan nilai inovasi	Melibatkan semua pihak sekolah dalam menyusun rencana kerja jangka menengah dan juga rencana kerja tahunan yang sesuai dengan visi dan misi sekolah.
		Proses Operasi	Peningkatan rata-rata nilai kualitas operasi	Membuat dan menerapkan system yang baik terhadap pengelolaan sekolah yang didukung oleh SDM pengelola

				berkompeten serta berorientasi pada peningkatan mutu sekolah.
		Layanan Purna Jual	Peningkatan nilai layanan purna jual	Melakukan pengelolaan sistem informasi manajemen dalam mendukung kegiatan administrasi pendidikan yang efisien, efektif, dan akuntabel.
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai	Peningkatan tingkat produktivitas pegawai	Mempunyai unit produksi yang melibatkan siswa, guru, dan karyawan.
		Retensi Pegawai	Penurunan rata-rata retensi pegawai	Dengan adanya rencana kerja yang membuat layanan bagi guru dan staf terpenuhi.
		Kapabilitas SI	Peningkatan nilai kapabilitas sistem informasi sekolah	Melakukan penugasan terhadap guru dan staf guna melayani permintaan ataupun pemberian informasi dan juga pengaduan dari masyarakat terkait pengelolaan sekolah baik secara lisan maupun tertulis dengan terdokumentasi.

Pada Tabel 7 berisi standar pengelolaan pendidikan yang telah dijabarkan berupa tujuan mengenai pengelolaan pendidikan dari sekolah, seperti pelaksanaan perencanaan kerja sekolah, pengawasan dan evaluasi pembelajaran di sekolah, dan lain sebagainya. Pada masing-masing perspektif dan variabel pengukuran, tujuan standar pengelolaan pendidikan tersebut dianalisis mengenai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target pengukuran kinerja sekolah di bidang standar pengelolaan pendidikan.

Tabel 8. Implementasi Balanced Scorecard pada Standar Pembiayaan

Objectives	Measures		Targets	Initiatives
	Perspektif	Variabel Pengukuran		
1. Penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) (<i>Fase Planning</i>) 2. Penerimaan dan pengeluaran biaya pendidikan (<i>Fase Executing Process</i>) 3. Auditing keuangan sekolah (<i>Fase Monitoring dan Controlling</i>) 4. Pembuatan laporan pertanggungjawaban	Keuangan	Ekonomis	Pengukuran menghasilkan nilai ekonomis yang mengalami penurunan	Pengoptimalan realisasi anggaran belanja operasional pada RKS, RKAS, dan RAPBS
		Efektif	Hasil pengukuran efektif mengalami kenaikan (>100%)	Pengoptimalan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang telah ditetapkan pada RKS, RKAS, dan RAPBS
		Efisiensi	Hasil pengukuran	Meminimalkan realisasi belanja operasional

pengelolaan keuangan (Fase Closing)			efisien mengalami penurunan (<100%)	daripada realisasi pendapatan usaha pada RKS, RKAS, dan RAPBS
	Pelanggan	Retensi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata retensi pelanggan	Menetapkan Kondisi Sekolah saat ini dengan melakukan evaluasi diri sehingga akan dilakukan evaluasi dan perbaikan demi mempertahankan siswa pada sekolah
		Akuisisi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata akuisisi pelanggan	Pengoptimalan pelaksanaan RKS, RKAS, dan RAPBS kepada siswa
		Profitabilitas Pelanggan	Peningkatan nilai profitabilitas pelanggan	Realisasi pelayanan kepada siswa dari pembiayaan sekolah harus optimal yang telah diberikan siswa kepada sekolah
	Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Peningkatan nilai inovasi	Memberi saran dan ide tentang kegiatan yang didukung oleh dokumen kerangka acuan sekolah
		Proses Operasi	Peningkatan rata-rata nilai kualitas operasi	Pelayanan yang baik dalam perwujudan standar pembiayaan
		Layanan Purna Jual	Peningkatan nilai layanan purna jual	Perwujudan dari standar pembiayaan sekolah dalam memberikan biaya untuk pemenuhan kebutuhan alumni dan website sekolah
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai	Peningkatan tingkat produktivitas pegawai	Keterlibatan guru dan staf dalam pembukuan terhadap keseluruhan penerimaan dan pengeluaran sekolah
		Retensi Pegawai	Penurunan rata-rata retensi pegawai	Pengoptimalan dalam realisasi standar pembiayaan sekolah dalam pelayanan kebutuhan guru dan staf
		Kapabilitas SI	Peningkatan nilai kapabilitas sistem informasi sekolah	Melaporkan hasil rencana pembiayaan pada yayasan sekolah atau pemerintah kab/kota

Pada Tabel 8 berisi standar pembiayaan yang telah dijabarkan berupa tujuan mengenai pembiayaan dari sekolah, seperti penyusunan RKS, RKAS, RAPBS, dan lain sebagainya. Pada masing-masing perspektif dan variabel pengukuran, tujuan standar pembiayaan tersebut dianalisis mengenai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target pengukuran kinerja sekolah di bidang standar pembiayaan.

Tabel 9. Implementasi Balanced Scorecard pada Standar Penilaian

Objectives	Measures		Targets	Initiatives
	Perspektif	Variabel Pengukuran		
1. Menerapkan teknik penilaian yang beragam sesuai dengan perkembangan belajar siswa (<i>Fase Planning</i>) 2. Melakukan penilaian terhadap perkembangan belajar siswa (<i>Fase Executing Process</i>) 3. Memantau dan mengevaluasi Proses penilaian (<i>Fase Monitoring dan Controlling</i>) 4. Melaporkan hasil kegiatan belajar (<i>Fase Closing</i>)	Keuangan	Ekonomis	Pengukuran menghasilkan nilai ekonomis yang mengalami penurunan	Meminimalkan realisasi anggaran belanja operasional untuk kebutuhan standar penilaian sekolah
		Efektif	Hasil pengukuran efektif mengalami kenaikan (>100%)	Memaksimalkan nominal pendapatan melalui realisasi dampak positif dan keuntungan yang diperoleh dari standar penilaian
		Efisiensi	Hasil pengukuran efisien mengalami penurunan (<100%)	Memperkecil biaya realisasi belanja operasional dalam penilaian efisiensi sekolah pada standar penilaian
	Pelanggan	Retensi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata retensi pelanggan	Pengelolaan nilai yang berkualitas sehingga retensi siswa meningkat
		Akuisisi Pelanggan	Penurunan nilai rata-rata akuisisi pelanggan	Mencetak siswa yang berprestasi melalui penilaian yang berkualitas sehingga menarik calon siswa untuk mendaftar pada sekolah
		Profitabilitas Pelanggan	Peningkatan nilai profitabilitas pelanggan	Penyusunan penilaian dan peningkatan KKM yang baik kepada siswa sebagai aset profitabilitas sekolah
	Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Peningkatan nilai inovasi	Mengembangkan alat dan pedoman penilaian berdasarkan format dan teknik penilaian.
		Proses Operasi	Peningkatan rata-rata nilai kualitas operasi	Meningkatkan kualitas perangkat penilaian
		Layanan Purna Jual	Peningkatan nilai layanan purna jual	Mengoptimalkan keterampilan TIK guna mempermudah

				pengelolaan nilai dalam website.
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Pegawai	Peningkatan tingkat produktivitas pegawai	Guru dan staf terlibat dalam penyusunan penilaian yang berkualitas
		Retensi Pegawai	Penurunan rata-rata retensi pegawai	Memantau dan mengevaluasi penilaian belajar siswa dengan baik dan mengurangi kesalahan demi menjaga reputasi pegawai sekolah
		Kapabilitas SI	Peningkatan nilai kapabilitas sistem informasi sekolah	Pelaporan hasil penilaian belajar siswa dalam sistem informasi yang baik untuk meningkatkan nilai kapabilitas sistem informasi sekolah

Pada Tabel 9 berisi standar penilaian yang telah dijabarkan berupa tujuan mengenai penilaian dari sekolah, seperti kegiatan penilaian perkembangan belajar siswa, pemantauan dan evaluasi penilaian, dan lain sebagainya. Pada masing-masing perspektif dan variabel pengukuran, tujuan standar penilaian tersebut dianalisis mengenai aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target pengukuran kinerja sekolah di bidang standar penilaian.

Hasil implementasi yang ditunjukkan pada Tabel 2 hingga Tabel 9 bagian *objectives* berisi tentang *task* standar isi, *measures* yang terdiri dari variabel pengukuran pada masing-masing perspektif, *targets* yang menjabarkan target yang ingin dihasilkan dari hasil pengukuran, dan *initiatives* yang berisi tentang aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai target tersebut. Pada hasil implementasi tersebut menjabarkan analisis mengenai penjabaran poin-poin pada masing-masing standar yang akan dijadikan tujuan dan acuan pengukuran kinerja dalam instansi sekolah. Sebelum mengukur kinerja sekolah, langkah pertama adalah menentukan terlebih dahulu tujuan sekolah sesuai standar yang akan menjadi acuan dari Standar Nasional Pendidikan.

Pada implementasi *balanced scorecard* perspektif keuangan pada masing-masing standar menggunakan *output* nilai persentase yang dihasilkan oleh pengukuran kinerja sekolah masing-masing standar, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh [7] yang menggunakan *scoring* antara 1 s.d 5 dan hanya menggunakan anggaran sekolah tanpa berlandaskan Standar Nasional Pendidikan. Pada variabel pengukuran rasio ekonomis menargetkan hasil penerapan pengukuran mengalami penurunan dan dengan hal ini dapat dikatakan bahwa sekolah harus melakukan aktivitas untuk mewujudkan tujuan sekolah pada masing-masing bidang Standar Nasional Pendidikan dengan meminimalkan realisasi belanja operasional daripada anggaran belanja operasional dalam memenuhi target dari tujuan pada masing-masing standar. Pada pengukuran rasio efektif perspektif keuangan menargetkan hasil penerapan pengukuran mengalami kenaikan lebih dari 100% yang berarti dapat dikatakan bahwa sekolah harus melakukan aktivitas untuk mewujudkan tujuan sekolah pada masing-masing bidang Standar Nasional Pendidikan dengan memaksimalkan realisasi pendapatan sekolah daripada anggaran pendapatan sekolah dalam memenuhi target dari tujuan pada masing-masing standar. Pada variabel pengukuran rasio efisiensi perspektif keuangan menargetkan hasil penerapan pengukuran mengalami penurunan dan dengan hal ini sekolah harus melakukan aktivitas untuk mewujudkan tujuan sekolah pada masing-

masing bidang Standar Nasional Pendidikan dengan memaksimalkan realisasi pendapatan sekolah dan meminimalkan realisasi belanja operasional dalam memenuhi target dari tujuan pada masing-masing standar.

Pada implementasi *balanced scorecard* perspektif pelanggan pada masing-masing standar menggunakan *output* nilai persentase yang dihasilkan oleh pengukuran kinerja sekolah masing-masing standar dengan berbagai variabel pengukuran berupa retensi siswa, akuisisi siswa, dan profitabilitas siswa, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh [3], [6], dan [7] yang menggunakan *scoring* antara 1 s.d 5 dari hasil penyebaran kuesioner untuk memperoleh kepuasan siswa saja. Pada variabel pengukuran retensi siswa, target yang harus dicapai sekolah adalah menurunkan hasil pengukuran tersebut yang berarti sekolah harus melakukan aktivitas yang dapat mempertahankan siswanya untuk tidak keluar ataupun pindah sekolah. Pada variabel akuisisi siswa hasil yang ditargetkan adalah penurunan hasil pengukuran variabel tersebut yang berarti bahwa sekolah harus memiliki tingkat keketatan yang tinggi dengan menaikkan jumlah peminat siswa daripada yang siswa yang diterima. Pada variabel profitabilitas siswa, target hasil pengukuran berupa kenaikan hasil pengukuran yang berarti sekolah harus menaikkan jumlah pendapatan dari siswa daripada pengeluaran untuk melayani siswa. Selain itu pengukuran profitabilitas siswa juga dapat berupa keuntungan pada sekolah dalam bentuk kepuasan, kebanggaan, prestasi siswa, kepercayaan calon siswa dan calon orang tua siswa, dan sebagainya.

Pada implementasi *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal pada masing-masing standar memiliki target pada setiap variabel pengukuran berupa kenaikan hasil pengukuran. Sekolah untuk menghasilkan nilai kinerja yang bagus pada perspektif ini harus mengoptimalkan variabel proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Pada penelitian yang dilakukan oleh [6] dan [7], perspektif proses bisnis internal variabel proses inovasi mengacu pada hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dari Standar Nasional Pendidikan. Sedangkan pada penelitian ini mencakup semua standar pada Standar Nasional Pendidikan untuk semua variabel pengukuran masing-masing perspektif. Pada proses inovasi, sekolah harus meningkatkan nilai inovasi pada masing-masing standar sehingga sekolah dapat menghasilkan penilaian kinerja yang bagus. Sama seperti halnya proses inovasi, hal ini juga berlaku bagi proses operasi dan layanan purna jual.

Pada implementasi *balanced scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing standar pada Standar Nasional Pendidikan, pengukuran variabel pada perspektif ini berfokus kepada kinerja staf dan guru serta kapabilitas sistem informasi yang ada di sekolah. Pada penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan oleh [3] hanya mengukur kepuasan pegawai dan kemampuan sistem informasi. Kepuasan pegawai tersebut tentunya bersifat persepsi dan tidak konsisten sehingga dibutuhkan sebuah data yang akan digunakan sebagai bahan pengukuran. Pada penelitian ini menggunakan variabel pengukuran berupa produktivitas pegawai, retensi pegawai, dan kapabilitas sistem informasi sekolah. Pada pengukuran produktivitas pegawai mengacu pada besarnya pendapatan sekolah yang dihasilkan dan sedikitnya total pegawai yang ada pada sekolah sehingga sekolah dapat dikatakan berhasil dan optimal dalam pemanfaatan kontribusi pegawai dalam meningkatkan keuntungan pada sekolah. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi akan berbanding lurus dengan hasil kinerja sekolah yang bagus. Pada variabel pengukuran retensi pegawai ditargetkan mengalami penurunan yang berarti sekolah harus memiliki jumlah pegawai yang mutasi lebih sedikit dan berbanding terbalik dengan jumlah pegawai yang bertahan saat ini. Untuk pengukuran variabel kapabilitas sistem informasi sekolah, sekolah ditargetkan mengalami kenaikan hasil pengukuran untuk mencapai kinerja sekolah yang baik. Kapabilitas sistem informasi tersebut dapat berupa

tingkat ketersediaan informasi pada sekolah, tingkat ketepatan informasi sekolah yang ada, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi sekolah yang dibutuhkan dalam sekolah.

KESIMPULAN

Penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan *Balance Scorecard* bisa mengatasi berbagai kelemahan dalam hal penilaian kinerja sekolah yang selama ini digunakan oleh sekolah sebelumnya. Penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja sekolah dengan pendekatan Standar Nasional Pendidikan (SNP) menggunakan identifikasi variabel pengukuran sebagai indikator utama untuk menerapkan kriteria kinerja sekolah. Hasil penerapan *balanced scorecard* disajikan ke dalam sebuah tabel yang dikategorikan berdasarkan 8 standar dalam yang terdiri dari *objectives*, *measures*, *targets*, dan *initiatives*. Identifikasi variabel pengukuran menjadi kunci dalam pengukuran kinerja sekolah menggunakan *balanced scorecard* untuk mencapai target tujuan.

REFERENSI

- [1] G. Mandalasa, "Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dan Manajemen Sekolah Dengan Efektifitas Kepemimpinan Kepala SLTP Se-Kabupaten Kampar," pp. 220–225, 2003.
- [2] R. Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional", 1989.
- [3] J. Pramono, "Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Smk Negeri 6 Surakarta," p. 298, 2014.
- [4] S. Julaiha, "Balanced Score Card (BSC) Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan," *Din. Ilmu*, vol. 11, no. 2, pp. 1–12, 2011.
- [5] J. Jahari, "Pengukuran Kinerja Mutu Sekolah Berbasis Balanced Scorecard (Bsc) Di Perguruan Darul Hikam Bandung," *J. Adm. Pendidik.*, vol. 25, no. 1, pp. 160–168, 2018.
- [6] Purnama, Widayat, and S. Sulastiningsih, "Pengukuran Kinerja Sekolah Menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah 1 Rongkop Gunungkidul", 2016.
- [7] Suyatno, Rusdarti, and I. M. Sudana, "Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah," *Educ. Manag.*, vol. 5, no. 2, pp. 1–21, 2016.
- [8] Ridla M. Rasyid, "Analisis Balance Scorecard Pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam Di Kopertais Wilayah III Yogyakarta (Studi Kasus di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta)," *Using Balanc. Scorec. As a Strateg. Manag. Syst.*, pp. 2–4, 2017.
- [9] R. S. Kaplan, and D. P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 2000.
- [10] S. A. Yenti, Elfina., Fitri, "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar," vol. 13, pp. 184–204, 2014.
- [11] Hafidh, "Balanced Scorecard: Definisi, Konsep dan Perspektifnya", 2020 [Online] at <https://www.jurnal.id/id/blog/balanced-scorecard/>, [accessed 15 Desember 2020].
- [12] J. Darmiyati, and A. Purwanto, "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada Rs Iphi Pedan Kabupaten Klaten", vol. 2, no. 3. 2013.
- [13] A. Sharma, "Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement," *ICFAI J. Bus. Strateg.*, vol. 6, no. 1, p. 7, 2009.