

## PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA USAHA NIRLABA

Dwi Orbaningsih

Dosen Tetap Prodi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas  
Gajayana Malang

### Abstract

*Balanced Scorecard is an instrument which measures performance at all levels in the organization comprehensively. The comprehensive measurement of performance is combining the financial indicators and the non-financial indicators. The research was aimed to measure and to examine the performance of management in non-profit organizations through the implementation of balanced scorecard. The results of analysis concluded the financial perspective on the research object was inefficient, due to the orientation of non-profit organization was not to make profit. Based on the non-financial aspects, the object of research was categorized as "good".*

### Keywords

Balanced scorecard, performance measurement, non-profit organization.

Perkembangan dunia pendidikan yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan yang luar biasa dalam bidang-bidang pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta penanganan kepada konsumen yang terlaksana di badan usaha jasa pendidikan. Persaingan yang bersifat umum dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan konsumen yang akan diperoleh organisasi. Hanya organisasi-organisasi yang memiliki keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, dan mampu menghasilkan pelayanan yang bermutu.

Oleh karenanya, pihak manajemen dari setiap lembaga pendidikan tersebut harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan, serta berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan organisasi mampu bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat, sekaligus dapat menghasilkan produk jasa pendidikan yang berkualitas tinggi bagi masyarakat, sehingga akan memberi kepuasan bagi para penggunanya.

Oleh karenanya, pihak manajemen dari lembaga pendidikan seharusnya selalu mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan, serta berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan organisasi mampu bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat, sekaligus dapat menghasilkan produk jasa pendidikan yang berkualitas tinggi bagi masyarakat sehingga akan memberi kepuasan bagi para penggunanya.

Secara inti, meningkatnya persaingan memacu pihak manajemen untuk lebih memperhatikan dua hal penting, yaitu keunggulan dan nilai. Kedua komponen tersebut diyakini sangat signifikan guna memberikan kepuasan secara terus menerus pada konsumen. Kedua komponen tersebut harus selalu diawasi dan dievaluasi atau diukur setiap waktu, sehingga setiap kelemahan ataupun penyimpangan akan dapat segera diantisipasi dan diperbaiki.

Penilaian/pengukuran kinerja, karenanya, merupakan salah satu faktor penting lainnya di dalam keberhasilan organisasi (Beasley, *et al*, 2006). Selain digunakan untuk menilai performa organisasi, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar menentukan sistem imbalan di dalam organisasi tersebut, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Ax & Bjorneak, 2005).

Dalam akuntansi manajemen, salah satu alat analisis kinerja yang dikenal secara luas dan bertujuan untuk menunjang proses manajemen tersebut adalah *Balanced Scorecard*. Pendekatan *balanced scorecard* merupakan suatu ukuran yang kompre-

hensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja organisasi, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif, tidak hanya merupakan ukuran keuangan tapi lebih merupakan penggabungan ukuran keuangan dan non-keuangan, organisasi dapat menjalankan kegiatannya dengan lebih baik (Barker, Chang dan Pizzini, 2004).

*Balanced scorecard* dapat diterapkan pada berbagai jenis badan usaha, baik organisasi profit ataupun organisasi non-profit atau nirlaba. Dalam penelitian ini lebih diarahkan pada organisasi nirlaba, khususnya badan usaha jasa pendidikan. SMA Wahid Hasyim Malang sebagai salah satu badan usaha yang menawarkan jasa pendidikan kepada masyarakat umum di Malang maupun diluar Malang, juga turut terlibat di dalam persaingan tersebut, ditambah dengan semakin tingginya tuntutan masyarakat akan kualitas pendidikan yang tinggi, juga harus selalu mengevaluasi kinerjanya. Dengan kondisi-kondisi tersebut, maka penggunaan metode analisis yang tepat sangat dibutuhkan dalam memantau dan mengukur kinerja manajemen usahanya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menelaah kinerja manajemen pada SMA Wahid Hasyim Malang melalui penerapan *Balanced Scorecard*. Agar pembahasan lebih terfokus, dilakukan sejumlah pembahasan. Pertama, perspektif keuangan diukur dari tingkat efisiensi. Kedua, obyek pelanggan yang diteliti adalah siswa kelas X-XII pada SMA Wahid Hasyim Malang tahun ajaran semester genap 2008-2009. Ketiga, periode waktu yang diteliti adalah tahun 2008. Hasil penelitian diharapkan dapat membantu pihak manajemen dan pihak-pihak lain yang berkepentingan

dalam pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek manajemen, sehingga bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan aktivitas instansi yang efektif dan efisien serta mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membuka wawasan dalam pengembangan pola berpikir strategik tentang penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai alternatif peningkatan kinerja organisasi pendidikan.

### Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standard seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen, dan semacamnya.

Pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006) adalah metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi, sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran atau penilaian kinerja juga dinyatakan sebagai proses mencatat atau mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian tujuan misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses (Bastian, 2001).

Ukuran kinerja berasal dari visi, strategi, serta tujuan perusahaan. Dalam hal ini, ukuran-ukuran tersebut harus diseimbangkan antara ukuran output dan ukuran kepastian (penggerak kinerja) antara ukuran obyektif dan subyektif, antara ukuran eksternal

dan internal, dan antara ukuran keuangan dan non keuangan (Hansen dan Mowen, 2004). Melalui pengukuran kinerja dapat diukur kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

### Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standard perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Mahmudi (2005) mengemukakan beberapa tujuan dari pengukuran kinerja, yaitu mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*, memotivasi pegawai, serta menciptakan akuntabilitas publik.

Sejumlah manfaat dari pengukuran kinerja, ditambahkan oleh Mahsun (2006), adalah memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja, serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja, sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, sebagai

alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi, membantu mengidentifikasi apa kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, serta memastikan pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Karenanya, disimpulkan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi, dan untuk menilai sukses atau tidaknya suatu program atau kegiatan dalam organisasi, serta memperbaiki kinerja organisasi.

### **Pendekatan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, artinya pengukuran kinerja melalui aspek keuangan dan non keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi dan Setyawan, 2000; Hansen dan Mowen, 2004). Dengan demikian, pendekatan *balanced scorecard* memberi para eksekutif suatu kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan tersebut dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandi-

ngan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan.

Kata "berimbang" dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu, personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern, jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

Pendekatan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja manajemen memiliki sejumlah keunggulan dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional (Bedford, *et al.*, 2008). Pertama, sebagai konsep pengukuran komprehensif, *balanced scorecard* menekankan pengukuran kinerja yang tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga pada aspek kualitatif. Keseimbangan ini menunjukkan *trade-off* yang dilakukan manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut dan mendorong manajer untuk mencapai tujuan mereka di masa depan tanpa membuat *trade-off* di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif dari *balanced scorecard*, sehingga akan mampu memandang beberapa faktor lingkungan secara menyeluruh.

Keunggulan kedua, pendekatan *balanced scorecard* merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis. Keunggulan ketiga, pendekatan *balanced scorecard* memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh dari organisasi.

### **Aspek Pengukuran dalam *Balanced Scorecard***

Dalam *balanced scorecard* terdapat empat aspek yang akan diukur, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Muljadi dan Setyawan, 2000). Berikut akan diuraikan masing-masing aspek pengukuran tersebut secara lebih mendalam.

#### *Perspektif Keuangan*

Perspektif Keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Organisasi jasa pendidikan sering dikelompokkan sebagai badan usaha nirlaba atau tidak berorientasi mengejar laba, tetapi dalam perspektif ini akan dijelaskan apa yang diharapkan oleh sumber daya terhadap kinerja keuangan organisasi. Perspektif dalam organisasi akan menjawab pertanyaan utama, yaitu "bagaimana tingkat efisiensi penggunaan keuangan organisasi?".

#### *Perspektif Pelanggan*

Perspektif pelanggan yang utama adalah masyarakat pengguna layanan organisasi. Dalam perspektif pelanggan, organisasi bertujuan untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui pelayanan yang akan diberikan. Dalam memenuhi kepuasan pelanggan, organisasi harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut. Perspektif pelanggan merupakan tujuan yang

utama dalam organisasi. Tinjauan dari perspektif pelanggan akan menjawab pertanyaan utama: "bagaimana tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan dari manajemen?"

#### *Perspektif Proses Bisnis Internal*

Perspektif proses bisnis internal bertujuan membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses perbaikan internal organisasi secara berkelanjutan. Pertanyaan utama yang harus dijawab oleh organisasi dalam perspektif ini adalah "bagaimana kita membangun keunggulan?". Pencapaian tujuan strategis perspektif ini akan berdampak pada kepuasan pelanggan.

#### *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Dalam perspektif ini, pertanyaan utama yang harus dijawab oleh organisasi adalah "bagaimana organisasi terus menambah nilai bagi pelanggan?". Sasaran dan tujuan yang diterapkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan berpengaruh terhadap perspektif pelanggan serta proses intern.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan di SMA Wahid Hasyim Malang yang mana belum pernah melakukan upaya analisis kinerja manajemen secara tepat. Metode *balanced scorecard* ditawarkan sebagai alternatif alat pengukuran kinerja yang komprehensif, yang menyeimbangkan antara pengukuran kinerja keuangan dan

kinerja non keuangan bagi instansi jasa pendidikan tersebut.

Dengan pendekatan *case and field study*, penelitian ini menganalisis karakteristik masalah yang terkait dengan latar belakang dan kondisi saat ini (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder (Sugiono, 2004). Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada siswa dan pegawai pada SMA Wahid Hasyim Malang, sementara data sekunder diperoleh melalui dokumentasi atas laporan keuangan tahun 2008 dari institusi yang bersangkutan.

### Populasi dan Sampel

Populasi dari obyek penelitian (Kuncoro, 2003) mencakup pegawai dan siswa dari SMA Wahid Hasyim Malang. Populasi pegawai berjumlah 33 orang, sementara untuk siswa berjumlah 140 orang.

Sampel diperoleh secara acak (*random*) dengan menggunakan teknik *accidental sampling* (Sugiono, 2004). Jumlah sampel yang digunakan, dengan memperhatikan batasan yang dinyatakan Arikunto (2002) bahwa bila jumlah populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua, sementara bila jumlah lebih dari 100 maka dapat diambil antara 10%, 25% atau lebih, maka diperhitungkan sebagai berikut. Sampel untuk analisis perspektif pelanggan digunakan sebanyak 35 siswa, untuk analisis perspektif proses bisnis internal diambil sampel sebanyak 17 pegawai yang merupakan guru kelas, serta untuk analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diambil sampel sebanyak 18 pegawai yang terdiri dari guru kelas maupun pegawai biasa.

### Definisi Operasional Variabel

*Balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan empat aspek,

yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja merupakan latta yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi, sehingga dapat diketahui keadaan organisasi tersebut.

Penilaian kinerja ditinjau dari perspektif keuangan menekankan pada tingkat efisiensi, yaitu perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima. Kinerja keuangan dikatakan efisiensi apabila rasio yang dicapai adalah kurang dari 1 (satu) atau dibawah 100%, dan semakin kecil rasio efisiensi berarti kinerja manajemen semakin baik (Sugiono, 2004).

Penilaian kinerja ditinjau dari perspektif pelanggan diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan (siswa) terhadap kualitas pelayanan sekolah. Pada perspektif ini digunakan skala likert, dimana penilaian pendapat memiliki *range* mulai jawaban "sangat baik" dengan skor 5 sampai jawaban "tidak baik" dengan skor 1. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan untuk menilai kinerja obyek penelitian menggunakan rentang skala, yaitu memperhitungkan antara jumlah sampel dan jumlah alternatif jawaban setiap item (Umar, 2003). Hasil perhitungan menyatakan rentang skala penilaian tiap kriteria adalah untuk kriteria "Tidak Baik" memiliki skala 35-63; untuk kriteria "Kurang Baik" memiliki skala 64-91; untuk kriteria "Cukup Baik" memiliki skala 92-119; untuk kriteria "Baik" memiliki skala 120-147; dan untuk kriteria "Sangat Baik" memiliki skala 148-175.

Penilaian kinerja ditinjau dari perspektif proses bisnis internal

organisasi diidentifikasi dari aktivitas-aktivitas operasional yang dilakukan SMA Wahid Hasyim Malang yang ditujukan pada pegawai dalam hal pengelolaan proses belajar mengajar di sekolah, yang diukur dengan skala likert. Penilaian pendapat memiliki *range* mulai jawaban "sangat baik" dengan skor 5 sampai jawaban "tidak baik" dengan skor 1. Pengukuran proses bisnis internal untuk menilai kinerja obyek penelitian juga menggunakan rentang skala, yaitu memperhitungkan antara jumlah sampel dan jumlah alternatif jawaban setiap item (Umar, 2003). Hasil perhitungan menyatakan rentang skala penilaian tiap kriteria adalah untuk kriteria "Tidak Baik" memiliki skala 17-30,6; untuk kriteria "Kurang Baik" memiliki skala 30,7-44,2; untuk kriteria "Cukup Baik" memiliki skala 44,3-57,8; untuk kriteria "Baik" memiliki skala 57,9-71,4; dan untuk kriteria "Sangat Baik" memiliki skala 71,5-85.

Penilaian kinerja ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi diukur dari kepegawaian, yang diidentifikasi dari tingkat pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas, hubungan sekolah dengan masyarakat, serta pengelolaan iklim sekolah. Penilaian kinerja diukur dengan skala likert, dengan *range* mulai jawaban "sangat baik" dengan skor 5 sampai jawaban "tidak baik" dengan skor 1. Pengukuran proses bisnis internal untuk menilai kinerja obyek penelitian juga menggunakan rentang skala, yaitu memperhitungkan antara jumlah sampel dan jumlah alternatif jawaban setiap item (Umar, 2003). Hasil perhitungan menyatakan rentang skala penilaian tiap kriteria adalah untuk kriteria "Tidak Baik" memiliki skala 18-32,4; untuk kriteria "Kurang Baik" memiliki skala 32,5-46,8; untuk kriteria "Cukup Baik" memiliki skala 46,9-61,2; untuk kriteria "Baik" memiliki skala 61,3-75,6; dan

untuk kriteria "Sangat Baik" memiliki skala 75,7-90.

### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan mencakup analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif akan dianalisis dan dijabarkan dengan uraian yang sistematis, sementara data kuantitatif akan diolah menggunakan perhitungan rumus. Tahapan-tahapan dalam analisis data adalah sebagai berikut.

Pertama, dilakukan uji instrumen menggunakan program *SPSS Ver. 14.0 for Windows* untuk menguji validitas dan reliabilitas. Instrumen dikatakan valid apabila memiliki korelasi positif dengan skor total dan korelasi minimal 0,30; sementara instrumen dikatakan reliabel bila besar koefisien alpha lebih dari 0,60.

Kedua, dilakukan perhitungan atas tolok ukur yang digunakan *balanced scorecard* dalam masing-masing perspektif yang dikandung. Perspektif keuangan melakukan perhitungan atas rasio efisiensi; perspektif pelanggan melakukan perhitungan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (siswa); perspektif proses bisnis internal melakukan perhitungan terhadap pengelolaan proses belajar mengajar di sekolah; serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melakukan perhitungan terhadap tingkat pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan pengelolaan iklim sekolah.

Terakhir, dianalisis hasil perhitungan dari masing-masing perspektif dengan tolok ukur *balanced scorecard* untuk mengetahui kecenderungan kinerja organisasi.

### HASIL PENELITIAN

Instrumen yang akan diuji adalah instrumen kepuasan pelanggan (siswa), proses internal bisnis yaitu

pengelolaan proses belajar mengajar, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari empat variabel.

Hasil pengujian validitas baik untuk perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif kesemuanya menunjukkan nilai koefisien korelasi dari semua variabel dicakup adalah lebih dari  $\alpha$  (0,50), yang berarti semua variabel dari keempat perspektif tersebut adalah valid, dan karenanya dapat dipergunakan untuk proses analisis dan pembahasan selanjutnya.

Hasil pengujian reliabilitas atas instrumen kepuasan pelanggan untuk semua perspektif, menunjukkan hasil di atas 0,60. Dengan demikian, semua instrumen kepuasan pelanggan atas

masing-masing perspektif *balanced scorecard* dinyatakan reliabel.

Hasil-hasil analisis atas semua data yang diperoleh dapat dijabarkan masing-masing sebagai berikut.

#### *Perspektif Keuangan*

Perspektif keuangan dihitung dari tingkat efisiensi, yaitu perbandingan antara biaya yang dikeluarkan dengan besaran penerimaan atau pendapatan yang diterima oleh SMA Wahid Hasyim Malang.

#### *Perspektif Pelanggan (Siswa)*

Tingkat kepuasan pelanggan, yaitu para siswa, terhadap 10 atribut mengenai pelayanan sekolah kepada mereka dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Interpretasi Hasil untuk Perspektif Pelanggan**

No.	Atribut	Skor Kinerja	Tingkat Kepuasan (%)
1.	Mengidentifikasi dan membangun kelompok siswa di sekolah	132	75,43
2.	Melakukan proses penerimaan siswa baru dengan transparan	139	79,43
3.	Pengembangan potensi siswa (emosional, spiritual dan bakat)	129	73,71
4.	Melakukan kegiatan ekstra kurikuler	107	61,14
5.	Mengembangkan bakat siswa (olahraga dan seni)	103	58,86
6.	Mengembangkan kreatifitas	111	63,43
7.	Membuat majalah dinding	102	58,29
8.	Mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan	98	56,00
9.	Mengusahakan beasiswa melalui subsidi silang	129	73,71
10.	Fasilitas kegiatan siswa tersedia dalam kondisi baik	127	72,57
Skor Rata-Rata		117,7	-

Sumber: Data primer diolah, tahun 2009

Hasil analisis menunjukkan bahwa atribut mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan memperoleh skor kinerja terendah yaitu sebesar 98 namun berdasarkan

rentang skala masih terkategori "Cukup Baik", dengan skor tingkat pencapaian kepuasan juga terendah sebesar 56,00%. Sementara atribut melakukan proses penerimaan siswa



baru dengan transparan memperoleh skor kinerja tertinggi sebesar 139 yang berdasarkan rentang skala termasuk kategori "Baik", dengan skor tingkat pencapaian kepuasan juga tertinggi yaitu sebesar 79,43%. Skor total rata-rata untuk perspektif pelanggan sebesar 117,7 berdasarkan rentang skala termasuk kategori "Cukup Baik".

#### *Perspektif Proses Internal Bisnis*

Perspektif proses internal bisnis pada SMA Wahid Hasyim Malang dianalisis melalui 8 atribut pengelolaan proses belajar mengajar. Hasil interpretasi atas perspektif ini dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Interpretasi Hasil untuk Perspektif Proses Internal Bisnis**

No.	Atribut	Skor Kinerja	Tingkat Kepuasan (%)
1.	Menciptakan pembelajaran yang berpusat pada siswa	67	78,82
2.	Mengembangkan model pembelajaran dengan menggunakan pembelajaran kontekstual ( <i>contextual teaching and learning</i> )	58	68,24
3.	Memanfaatkan perpustakaan sebagai sumber belajar	57	67,06
4.	Memanfaatkan lingkungan dan sumber daya lain diluar sekolah sebagai sumber belajar	56	65,88
5.	Pemanfaatan laboratorium untuk pemahaman materi	74	87,06
6.	Mengembangkan evaluasi belajar untuk tiga ranah (kognitif, afektif, psikomotorik)	69	81,18
7.	Mengembangkan bentuk evaluasi sesuai dengan materi pokok	69	81,18
8.	Mengintegrasikan <i>life skill</i> dalam proses pembelajaran	61	71,76
Skor Rata-Rata		63,86	-

Sumber: Data primer diolah, tahun 2009

Hasil analisis menunjukkan bahwa atribut memanfaatkan lingkungan dan sumber daya lain diluar sekolah sebagai sumber belajar memperoleh skor kinerja terendah yaitu sebesar 56 namun berdasarkan rentang skala masih terkategori "Cukup Baik", dengan skor tingkat pencapaian kepuasan juga terendah sebesar 65,88%. Sementara atribut pemanfaatan laboratorium untuk

pemahaman materi memperoleh skor kinerja tertinggi sebesar 74 yang berdasarkan rentang skala termasuk kategori "Sangat Baik", dengan skor tingkat pencapaian kepuasan juga tertinggi yaitu sebesar 87,06%. Skor total rata-rata untuk perspektif proses internal bisnis sebesar 63,86 yang mana berdasarkan rentang skala termasuk dalam kategori "Baik".

**Tabel 3. Interpretasi Hasil untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

No.	Atribut	Skor Kinerja	Tingkat Kepuasan (%)
<b>Pengelolaan Ketenagaan</b>			
1.	Pembagian tugas guru dan staf yang jelas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya	66	73,33
2.	Pemberian penghargaan ( <i>reward</i> ) kepada yang berprestasi dan sanksi ( <i>punishment</i> ) kepada yang melanggar	59	65,56
Skor Rata-Rata		62,5	-
<b>Pengelolaan Fasilitas</b>			
1.	Mengetahui keadaan dan kondisi sarana dan fasilitas	55	61,11
2.	Mengadakan alat dan sarana belajar	51	56,67
3.	Menggunakan sarana dan fasilitas sekolah	65	72,22
4.	Memelihara dan merawat kebersihan	69	76,67
Skor Rata-Rata		60	-
<b>Hubungan Sekolah dengan Masyarakat</b>			
1.	Menjaga hubungan baik dengan Komite Sekolah	68	75,56
2.	Melibatkan masyarakat dalam menyusun program sekolah, melaksanakan dan mengevaluasinya	51	56,67
3.	Mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat	68	75,56
Skor Rata-Rata		62,3	-
<b>Pengelolaan Iklim Sekolah</b>			
1.	Menegakkan disiplin (siswa, guru, staf)	78	86,67
2.	Menciptakan kerukunan beragama	78	86,67
3.	Menciptakan kekeluargaan di sekolah	76	84,44
4.	Budaya bebas narkoba	72	80,00
Skor Rata-Rata		76	-
Skor Total Rata-Rata		65,2	-

Sumber: Data primer diolah, tahun 2009

### *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat empat variabel, yaitu pengelolaan ketenagaan yang terdiri dari 2 atribut, pengelolaan fasilitas yang terdiri dari 4 atribut, hubungan sekolah dengan masyarakat yang terdiri dari 3 atribut, serta pengelolaan iklim sekolah yang terdiri dari 4 atribut. Hasil interpretasi atas perspektif ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Hasil analisis menunjukkan bahwa perhitungan skor rata-rata untuk variabel pengelolaan ketenagaan adalah sebesar 62,5 yang berdasarkan rentang skala termasuk dalam kategori "Baik"; untuk perhitungan skor rata-rata dari variabel pengelolaan fasilitas adalah sebesar 60 yang berdasarkan rentang skala termasuk dalam kategori "Cukup Baik"; perhitungan skor rata-rata untuk variabel hubungan sekolah dengan masyarakat adalah sebesar 62,3 yang berdasarkan rentang skala termasuk dalam kategori "Baik"; serta perhitungan skor rata-rata untuk variabel pengelolaan iklim sekolah adalah sebesar 76 yang berdasarkan rentang skala termasuk dalam kategori "Sangat Baik". Skor total rata-rata untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 65,2 yang mana berdasarkan rentang skala termasuk dalam kategori "Baik".

### **Pembahasan**

Hasil analisis untuk perspektif keuangan menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan, tingkat efisiensi keuangan SMA Wahid Hasyim Malang adalah 1. Hal ini berarti pemanfaatan keuangan pada instansi jasa pendidikan tersebut belum efisien, karena besarnya tingkat pengeluaran dan tingkat penerimaan atau pendapatan adalah sama.

Skor rata-rata tingkat kepuasan pelanggan (siswa), dari hasil analisis perspektif pelanggan, terhadap 10 atribut mengenai pelayanan sekolah kepada siswa adalah 117,7. Berdasarkan rentang skala yang telah ditentukan, skor tersebut terletak pada skala "Cukup Baik". Dengan kata lain, pihak sekolah dapat dinilai sudah cukup baik dalam memuaskan pada siswa sebagai pelanggannya. Dari 10 atribut pelayanan sekolah yang dianalisis, skor terendah dimiliki oleh atribut mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan. Hal ini berarti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan di SMA Wahid Hasyim Malang yang dilaksanakan oleh sekolah kurang mendapat respon dari para siswa dengan baik. Namun demikian, ada beberapa atribut yang masuk dalam kategori baik, yaitu atribut fasilitas kegiatan siswa yang tersedia dalam kondisi baik, atribut mengusahakan beasiswa melalui subsidi silang, atribut pengembangan potensi siswa (emosional, spiritual dan bakat), atribut mengidentifikasi dan membangun kelompok siswa di sekolah, serta atribut proses penerimaan siswa baru. Atribut terakhir merupakan atribut yang memiliki skor kinerja serta tingkat kepuasan pelanggan tertinggi.

Perspektif internal bisnis dari SMA Wahid Hasyim Malang diidentifikasi dari pengelolaan proses belajar mengajar yang dilakukan oleh para guru yang bertugas. Hasil perhitungan atas pengelolaan proses belajar mengajar berada pada rentang skala penilaian dalam kategori "Baik". Dari 10 atribut yang dianalisis, skor terendah dimiliki oleh atribut memanfaatkan lingkungan dan sumber daya lain diluar sekolah sebagai sumber belajar, yang mana termasuk kategori "Cukup Baik". Skor terendah kedua diperoleh atribut memanfaatkan perpustakaan sebagai sumber belajar. Tingkat pen-

capaian tertinggi pada pengelolaan proses belajar mengajar adalah atribut pemanfaatan laboratorium untuk pemahaman materi, yang berarti bahwa tingkat loyalitas guru untuk atribut ini adalah sangat baik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki total 13 atribut, dengan empat variabel, yaitu pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan pengelolaan iklim sekolah. Variabel pengelolaan ketenagaan terletak pada daerah "Baik", yang didukung dua atribut termasuk kategori baik, yaitu atribut pemberian penghargaan (*reward*) kepada yang berprestasi dan sanksi (*punishment*) kepada yang melanggar, serta atribut pembagian tugas staf yang jelas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Variabel pengelolaan fasilitas memiliki skor rata-rata yang terletak pada daerah cukup baik.

Variabel hubungan sekolah dengan masyarakat mempunyai skor kinerja yang terletak pada daerah "Baik". Atribut dari variabel ini yang memiliki skor rata-rata kinerja terendah adalah atribut melibatkan masyarakat dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi program sekolah. Hal ini berarti masyarakat sekitar belum begitu terlibat dalam penyusunan, pelaksanaan dan pengevaluasian program-program SMA Wahid Hasyim Malang. Dua atribut memiliki skor kinerja yang tertinggi, dan masuk daerah penilaian kinerja "Baik", yaitu atribut menjaga nama baik dengan komite sekolah, serta atribut mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat.

Variabel pengelolaan iklim sekolah yang dilakukan SMA Wahid Hasyim Malang memiliki skor rata-rata kinerja yang termasuk rentang skala "Sangat Baik". Skor terendah untuk variabel ini terjadi pada atribut budaya

bebas narkoba, sementara skor tertinggi dicapai dua atribut, yaitu atribut menegakkan disiplin (siswa, guru, staf) serta atribut menciptakan kerukunan beragama.

Skor rata-rata keseluruhan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dalam kategori "Baik". Skor kinerja dan tingkat pencapaian terendah dari keseluruhan atribut yang diteliti terdapat pada atribut mengadakan alat dan sarana belajar, serta atribut melibatkan masyarakat dalam menyusun program sekolah. Sementara dua atribut memiliki skor kinerja dan tingkat pencapaian tertinggi, yaitu atribut menegakkan disiplin (siswa, guru, staf), serta atribut menciptakan kerukunan beragama.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari aspek perspektif keuangan, SMA Wahid Hasyim Malang belum mampu melakukan pengelolaan keuangan secara efisien karena antara pendapatan yang diperoleh dengan pengeluaran yang terjadi memiliki jumlah yang sama. Analisis aspek perspektif pelanggan menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan dari pelanggan pada atribut mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan, yang berarti pelanggan (siswa) kurang berpartisipasi pada lomba-lomba yang diadakan oleh institusi tersebut. Institusi tersebut, berdasarkan analisis aspek perspektif proses internal bisnis, diidentifikasi belum bisa memanfaatkan lingkungan dan sumber daya lain diluar sekolah sebagai sumber belajar. Hasil analisis atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja institusi yang bersangkutan relatif baik.

Dari keempat perspektif yang dianalisis tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan SMA Wahid Hasyim Malang belum efisien dalam pengelolaan keuangannya, walau juga tidak berarti kinerja keuangan institusi tersebut buruk. Hal ini dinilai terutama karena tujuan dari institusi pendidikan tersebut tidak untuk mencari laba. Sementara itu, ditinjau dari aspek non keuangan, kinerja institusi tersebut dinilai baik.

### Saran

Dalam peningkatan daya saing di masa datang, SMA Wahid Hasyim Malang direkomendasikan untuk berupaya meningkatkan pelayanan kepada siswa, yang meliputi lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan, pengembangan bakat siswa (olahraga dan seni), pembuatan majalah dinding, serta pengembangan kreatifitas. Terkait aspek perspektif proses internal bisnis, institusi yang bersangkutan perlu menekankan pemanfaatan lingkungan dan sumber daya lain diluar sekolah sebagai

sumber belajar, serta pemanfaatan perpustakaan yang lebih optimal sebagai sumber belajar. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, SMA Wahid Hasyim Malang perlu memberi penghargaan (*reward*) kepada yang berprestasi serta sanksi (*punishment*) kepada yang melanggar. Selain itu, perlu dilakukan perbaikan atas kondisi fasilitas yang ada, kemudian ditambah pengadaan alat sarana belajar untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.

SMA Wahid Hasyim Malang sebaiknya mulai mengaplikasikan metode *balanced scorecard* dalam menilai kinerja sekolah. Hal ini dikarenakan metode tersebut akan membuat cakupan penilaian kinerja menjadi lebih luas, yaitu menyeimbangkan antara aspek keuangan dan aspek non keuangan. Apabila metode tersebut sudah dapat diterapkan dengan baik, maka sebaiknya dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan, sehingga terlihat tren pertumbuhannya dari tahun ke tahun.

### DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ax, C. dan Bjornenak, T. 2005. Bundling and diffusion of management accounting innovations - The case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*. March: 1-20.
- Banker, R.D., Chang, H. dan Pizzini, M.J. 2004. The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*. January: 1-23.
- Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: PPA FE UGM.
- Beasley, M., Chen, A., Nunez, K. dan Wright, L. 2006. Working hand in hand: Balanced scorecards and enterprise risk management. *Strategic Finance*. March: 49-55.
- Bedford, D., Brown, D.A., Malmi, T. dan Sivabalan, P. 2008. Balanced scorecard design and performance impacts: Some Australian evidence. *Journal of Applied Management Accounting Research*. Summer: 17-36.
- Hansen dan Mowen. 2004. *Management Accounting*. New York: Dresden, Inc.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPF.

- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. 2002. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Alihbahasa oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Organisasi Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi dan Setyawan, J. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Sugiono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. 2003. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.