

# Analisis Kinerja SMA Katolik Santo Augustinus dengan Metode Balanced Scorecard

Susanty Nenden Soputro<sup>1</sup>, Yulia<sup>2</sup>, Adi Wibowo<sup>3</sup>

Program Studi Teknik Informatika Fakultas Teknologi Industri Universitas Kristen Petra

Jln. Siwalankerto 121-131 Surabaya 60236

Telp. (031)-2983455, Fax. (031)-8417658

E-mail: santy.160494@yahoo.com<sup>1</sup>, yulia@petra.ac.id<sup>2</sup>, adiw@petra.ac.id<sup>3</sup>

## ABSTRAK

SMA Katolik Santo Augustinus (SMAK) merupakan SMA swasta unggulan di kotamadya Kediri. SMAK saat ini memiliki 837 siswa yang terbagi di 24 kelas dengan 40 guru dan 23 karyawan. SMA ini terus melakukan perkembangan dari tahun ke tahun dengan peningkatan tata kelola dan kegiatan-kegiatan yang mendukung dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Salah satu cara yang ingin dilakukan dan dibuat untuk peningkatan tata kelola adalah dalam mengintegrasikan data sesuai kebutuhan, sehingga sekolah dapat melakukan pengambilan keputusan yang baik dan benar dalam pencapaian visi dan misi. Dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, maka sekolah dapat melakukan pengukuran kinerja saat ini untuk membantu peningkatan kualitas ke depannya nanti. Responden dalam analisis ini berjumlah 80 peserta didik dan 20 guru dan karyawan. Metode yang dilakukan adalah dengan menyusun kuesioner, menyebarkan kuesioner, menganalisa hasil kuesioner, dan mengambil keputusan. Penelitian pengukuran kinerja ini berdasarkan pada 4 perspektif *balanced scorecard*.

**Kata Kunci:** Peningkatan tata kelola, *balanced scorecard*, SMA Katolik Santo Augustinus, SMAK Kediri

## ABSTRACT

*Saint Augustinus Senior High School (SMAK) is an excellent private high school in the Kediri municipality. SMAK currently has 837 students, divided in 24 classes with 40 teachers and 23 employees. This school continues to make progress from year to year with improved governance and activities that support the achievement of the vision and mission of the school. One way to do and made for improved governance is in integrating the data as needed, so that the school can make good decisions and correctly in achieving its vision and mission. By using a balanced scorecard, the school may conduct performance measurement is to help improve the quality of future later. Respondents in this analysis amounts to 80 students and 20 teachers and employees. The method adopted is preparing questionnaires, distributing questionnaires, analyze the results of the questionnaire, and make decisions. Research performance measurement is based on four perspectives of the balanced scorecard.*

**Keywords:** Improving management, *balanced scorecard* Santo Augustinus Senior High School, SMAK Kediri

## 1. PENDAHULUAN

Pada saat ini Sekolah Menengah Atas (SMA) di kota Kediri, provinsi Jawa Timur sudah berkembang sangat pesat. Banyak tantangan yang harus dihadapi untuk mencapai visi dan misi sekolah sehingga dapat bersaing dengan baik. Keberhasilan pencapaian visi dan misi sekolah dapat dilihat dari perkembangan sekolah itu sendiri dengan peningkatan tata kelola yang baik misalnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia yang ada, peningkatan kualitas pembelajaran, pengelolaan inventaris dan aset, pengelolaan keuangan, dan semua unsur lainnya.

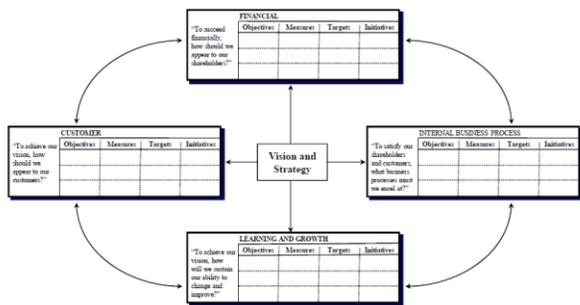
Dalam peningkatan tata kelola yang baik pastinya tidak terlepas dengan adanya Teknologi Informasi (TI). Dalam era globalisasi saat ini, peranan TI sangat membawa perubahan pada suatu perusahaan atau organisasi untuk peningkatan kualitas dalam pencapaian visi dan misi. TI sangat membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan data dan informasi yang akurat dan terintegrasi. Jika suatu perusahaan atau organisasi terus berkembang, maka tingkatan operasionalnya akan semakin beragam dan TI yang dibutuhkan pun semakin besar.

SMA Katolik Santo Augustinus ini merupakan SMA swasta unggulan di kotamadya Kediri. SMA Katolik Santo Augustinus saat ini memiliki 837 siswa yang terbagi di 24 kelas dengan 40 guru dan 23 karyawan. SMA ini terus melakukan perkembangan dari tahun ke tahun dengan peningkatan tata kelola dan kegiatan-kegiatan yang mendukung dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Salah satu cara yang ingin dilakukan dan dibuat untuk peningkatan tata kelola adalah dalam mengintegrasikan data sesuai kebutuhan, sehingga SMA Katolik Santo Augustinus dapat melakukan pengambilan keputusan yang baik dan benar dalam pencapaian visi dan misi.

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi sasaran strategis yang selaras dengan visi dan misi, menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai pengukuran keberhasilan sasaran strategis yang dirancang, dan menghasilkan *scoring* ketercapaian kinerja KPI sistem SMA [1].

## 2. TEORI

*Balanced Scorecard* (BSC) secara sederhana adalah kartu nilai yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka waktu serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Konsep ini lahir dari hasil pengamatan bahwa perusahaan yang berhasil didasarkan kepada keseimbangan 4 hal yaitu: keuangan, *customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan [2].



Gambar 1. Perspektif BSC [2]

Scorecard dan strategy map menunjukkan informasi untuk KPI di 4 perspektif [3]:

- Perspektif keuangan:  
KPI perspektif keuangan untuk produktivitas, pendapatan, pertumbuhan, penggunaan, dan nilai pemegang saham.
- Perspektif customer:  
KPI perspektif customer untuk akuisisi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan kekuatan merek.
- Perspektif proses bisnis internal:  
KPI perspektif proses bisnis internal untuk penggunaan sumber daya dan tingkat perputaran persediaan.
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:  
KPI pembelajaran dan pertumbuhan untuk retensi karyawan, kepuasan karyawan, dan pelatihan karyawan.

### 3. PROSES BISNIS SEKOLAH

SMAK berada di bawah naungan Yayasan Yohanes Gabriel dan berdiri sejak tahun 1954 yang dimulai dari bagian C atau disebut SMAK C. Sekolah Dasar (SD) Katolik dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Katolik Santo Augustinus menjadi satu lingkup dengan SMAK, namun saat ini lokasi SMP dan SD dipindahkan ke bangunan yang baru didirikan di Jalan Jaksa Agung Suprpto yang sekarang disebut SD Katolik Frateran II dan SMP Katolik Mardi Wiyata. Pada sebelah Timur bangunan sekolah ini juga terdapat Gereja Katolik Santo Vincentius yang masih satu lingkup kesatuan.

Pada tahun 2010 status SMAK Kediri kembali dinyatakan Terakreditasi "A" oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) [5]. Hingga saat ini SMAK telah mengalami 6 masa kepemimpinan yaitu:

- Tahun 1954-1973: Bapak Soejoso
- Tahun 1973-1991: Bapak D. Djabar Tedjosoetopo
- Tahun 1991-2004: Bapak Drs. A. Kasdadi
- Tahun 2004-2012: Bapak Drs. A. Setyo Widodo, M.Si
- Tahun 2012-2014: Bapak Drs. Hilarius Semana
- Tahun 2014-sekarang: Bapak Drs. Ag. Didid Indradi Riatna

Visi:

Mengutamakan pembinaan prestasi akademis dan non akademis, pembinaan budi pekerti, tampil secara sehat jasmani dan rohani yang didasarkan pada hukum cinta kasih.

Misi:

1. Mengusahakan perolehan Nilai Ujian Nasional (NUN) yang terus meningkat.
2. Mengusahakan untuk memperoleh peringkat atas dalam lomba akademik maupun non akademik.
3. Membudayakan disiplin dan sopan santun kepada guru, karyawan dan peserta didik.
4. Mengusahakan olahraga prestasi.
5. Mendorong peserta didik untuk trampil penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

6. Menyelenggarakan pelajaran Budi Pekerti.
7. Menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, sehat, hijau, dan rindang.

Struktur organisasi:



Gambar 2: Struktur Organisasi

Target dan strategi:

Target peserta didik baru SMAK untuk memenuhi 9 kelas dengan jumlah maksimal kurang lebih 308 peserta didik ini tidak hanya dari SMP dalam kota saja, melainkan juga dari wilayah kabupaten dan kota lain seperti Jombang, Kertosono, Nganjuk, Pare, Wates, dan Tulungagung. SMAK juga menerima peserta didik dari SMP berbasis agama lain. Hal ini dibuktikan dengan adanya kurang lebih 12 peserta didik dari SMP berbasis agama lain yang bersekolah di SMAK saat ini.

Selain memiliki target seluruh SMP tanpa melihat sekolah itu negeri atau swasta, di kota atau kabupaten, SMAK juga memiliki target seluruh SMP Katolik dalam kota seperti SMP Katolik Mardi Wiyata dan SMP Katolik Santa Maria. Tidak hanya SMP Katolik saja, SMP Kristen Petra pun menjadi target SMAK karena antusiasme peserta didik SMP Kristen Petra yang tinggi setiap tahunnya. Jumlah peserta didik dari SMP Kristen Petra yang bersekolah di SMAK saat ini bahkan lebih banyak dibanding dari SMP Katolik yang telah ditargetkan dari awal.

Strategi pertama yang dilakukan SMAK adalah dengan melakukan pendekatan pada SMP Katolik dalam kota. Pendekatan yang dilakukan berupa promosi langsung dari kelas ke kelas menjelaskan syarat dan ketentuan penerimaan peserta didik baru di SMAK. Selain promosi langsung, promosi tidak langsung pun menjadi strategi SMAK untuk kedua SMP Katolik dalam kota tersebut. Melihat kedua SMP Katolik tersebut tidak memiliki fasilitas yang cukup seperti lapangan sepak bola dan aula, pihak SMAK mengizinkan lapangan sepak bola dan aula SMAK untuk digunakan secara cuma-cuma oleh kedua SMP Katolik dengan jadwal yang disepakati.

Di samping strategi untuk SMP Katolik, SMAK juga memiliki strategi untuk SMP Kristen Petra. Strategi untuk SMP Kristen Petra ini lebih kepada toleransi syarat dan ketentuan penerimaan peserta didik baru. Peserta didik baru dari SMP Kristen Petra diperbolehkan terlambat mengumpulkan rapor untuk kelengkapan pendaftaran dikarenakan rapor memang belum dibagikan oleh pihak sekolah. Peserta didik baru dari SMP Kristen Petra juga akan tetap dapat mendaftar pada jalur prestasi jika syarat nilai

akademiknya terpenuhi meskipun sudah melebihi tanggal pendaftaran jalur prestasi.

Strategi lain yang digunakan SMAK adalah dengan cara mengadakan kerjasama dengan lembaga pemerintahan. Seperti contohnya adalah kerjasama SMAK dengan Palang Merah Indonesia (PMI), dengan adanya kerjasama ini maka SMAK dapat digunakan sebagai tempat perkemahan acara PMI. Tidak hanya lapangan untuk perkemahan, aula SMAK pun dapat digunakan oleh lembaga pemerintahan lain yang bekerjasama dengan SMAK secara cuma-cuma.

Proses bisnis:

- Proses pendaftaran peserta didik baru

SMAK memiliki 2 jalur pendaftaran:

- Jalur prestasi: Jalur ini dibuka lebih awal dari jalur umum. Jalur ini memiliki syarat yang berbeda dibanding jalur umum. Syarat jalur prestasi adalah nilai rata-rata 7,5 untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan IPA.
- Jalur umum: Jalur ini dibuka setelah jalur prestasi dan memiliki syarat yang lebih umum dan mudah dibanding jalur prestasi.

Penjelasan proses:

- Wakil kepala kesiswaan menyiapkan panitia PPDB.
- PPDB menyediakan formulir yang akan diambil calon peserta didik baru.
- PPDB menjadwalkan kapan seleksi kelas khusus diadakan dan pembagian jadwal jaga oleh semua guru.
- Formulir diserahkan pada bagian tata usaha.
- Bagian tata usaha membuka pendaftaran peserta didik baru melalui jalur prestasi dan umum.
- Calon peserta didik baru dapat mengambil formulir yang telah disediakan sekolah di bagian tata usaha.
- Setelah formulir diambil, diisi dan dilengkapi calon peserta didik baru, formulir dan kelengkapannya dikumpulkan lagi ke sekolah melalui bagian tata usaha.
- Bagian tata usaha menerima dan memeriksa kelengkapan pendaftaran dan syarat jalur prestasi dalam hal nilai dan tanggal pendaftaran. Jika calon peserta didik baru mendaftar pada tanggal pendaftaran yang ditentukan untuk jalur prestasi dan memenuhi syarat nilai rata-rata 7,5 untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan IPA maka akan mendapat keringanan biaya uang gedung.
- Bagian tata usaha melakukan wawancara singkat tentang administrasi.
- Bagian tata usaha menyampaikan kapan seleksi kelas khusus akan diselenggarakan kepada orang tua calon peserta didik baru.
- Bagian tata usaha mendata data calon peserta didik baru secara keseluruhan.
- Bagian tata usaha menyerahkan formulir dan kelengkapannya ke panitia PPDB.

Masalah yang terjadi:

- Calon peserta didik baru yang berasal dari berbagai daerah pasti memiliki peraturan dari sekolah asalnya yang beraneka ragam pula, terkadang calon peserta didik baru belum bisa melengkapi syarat pendaftaran pada waktu yang telah ditentukan.
- Terkadang calon peserta didik baru mendaftar di SMAK sebagai cadangan saja karena tidak ada tes masuk. Jadi jika calon peserta didik baru diterima di SMA lain, maka calon peserta didik baru akan membatalkan pendaftaran yang sudah dilakukan dan didata.

- Jika data calon peserta didik baru hilang, maka bagian tata usaha harus mendata ulang dari awal karena tidak ada *backup* data yang dilakukan sebelumnya.
- Jika ada pergantian data calon peserta didik baru, maka data tidak akan langsung *terupdate* keseluruhan karena tidak ada integrasi data. Data berupa *soft copy Microsoft Excel* dan komputer yang digunakan masih berupa laptop pribadi.
- Karena data tidak terintegrasi, maka terkadang terjadi duplikasi data calon peserta didik baru di bagian tata usaha dan kesiswaan.

- Proses penyeleksian peserta didik kelas khusus
- Proses pembagian kelas X
- Proses pembagian kain seragam
- Proses pembagian buku pegangan
- Proses pembagian wali kelas dan mata pelajaran
- Proses pembuatan kalender akademik
- Proses belajar mengajar
- Proses pengolahan nilai

Penjelasan proses:

- Setiap guru mata pelajaran mencatat nilai Ulangan Harian (UH) dan Tugas (T) setiap peserta didik sebagai Nilai Harian (NH) dengan rumus:

$$NH = (2.UH + T) / 2$$

- Setiap guru mata pelajaran memberikan NH dan nilai Ulangan Umum (UU) ke wali kelas masing-masing.
- Wali kelas memasukkan semua nilai peserta didik ke DKN kelas.
- Wali kelas mengolah nilai yang telah diberikan sebagai Nilai Rapor (NR) dengan rumus:

$$NR = (3.NH + 2.UU) / 5$$

- Wali kelas memberikan daftar nilai ke bagian tata usaha untuk didata dan dimasukkan ke buku besar.
- Bagian tata usaha memberikan daftar nilai ke bagian kurikulum untuk pembuatan laporan dan dikirim ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Masalah yang terjadi:

- Banyak wali kelas yang tidak mengerti cara penggunaan komputer, maka perlu adanya pelatihan tersendiri dari guru TIK untuk mengolah nilai.
- Adanya duplikasi data di DKN kelas dan tata usaha dalam hal biodata peserta didik.
- Tata usaha masih mencatat secara manual semua daftar nilai peserta didik di buku besar.
- Jika data nilai hilang, maka wali kelas harus mendata ulang dari awal karena tidak ada *backup* data yang dilakukan sebelumnya.
- Jika ada pergantian data nilai, maka data tidak akan langsung *terupdate* keseluruhan karena tidak ada integrasi data. Data berupa *soft copy Microsoft Excel* dan komputer yang digunakan masih berupa laptop pribadi.
- Karena data tidak terintegrasi, maka terkadang terjadi duplikasi data nilai di bagian kurikulum, wali kelas, dan staf TI.

- Proses kenaikan kelas
- Proses penjadwalan ujian tengah dan akhir semester
- Proses penjurusan
- Proses pembagian kelas XI dan XII
- Proses kelulusan
- Proses pembayaran uang sekolah
- Proses daftar ulang peserta didik
- Proses pelaporan ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

- Proses perencanaan anggaran tahunan  
Penjelasan proses:
  - Setiap bagian membuat jadwal pengadaan acara tahunan.
  - Setiap bagian membuat rencana anggaran dalam satu tahun pada bulan Juni.
  - Setiap bagian membawa jadwal pengadaan acara tahunan dan rencana anggaran ke rapat bersama kepala sekolah untuk dibicarakan.
  - Setelah disetujui oleh kepala sekolah, bendahara membuat RAPBS dalam satu tahun yang mencakup seluruh kegiatan sekolah.
  - Bendahara mengajukan RAPBS untuk disetujui kepala sekolah.
  - Setelah RAPBS disetujui kepala sekolah, bendahara mengajukan RAPBS ke yayasan.
  - Yayasan menerima dan meninjau ulang RAPBS. Jika RAPBS dapat diterima maka yayasan akan mencairkan dana per bulan sesuai dengan proposal sekolah, jika RAPBS tidak dapat diterima maka RAPBS akan ditolak.

Masalah yang terjadi:

- Karena RAPBS untuk satu tahun, maka wakil kepala bagian harus sudah memikirkan acara untuk satu tahun ke depan. Jika ada acara yang belum dianggarkan di RAPBS, maka pengadaannya harus diundur.
- Karena RAPBS harus sudah rinci, maka wakil kepala bagian harus sudah merencanakan acara secara rinci. Jika tidak secara rinci, maka ada kemungkinan proposal akan ditolak
- Jika data keuangan hilang, maka bendahara harus mendata ulang dari awal karena tidak ada *backup* data yang dilakukan sebelumnya.
- Jika ada pergantian data keuangan, maka data tidak akan langsung *terupdate* keseluruhan karena tidak ada integrasi data. Data berupa *soft copy Microsoft Excel* dan komputer yang digunakan masih berupa laptop pribadi.
- Karena data tidak terintegrasi, maka terkadang terjadi duplikasi data keuangan.

- Proses perencanaan anggaran bulanan
- Proses pembuatan laporan keuangan bulanan
- Proses pembuatan laporan keuangan tahunan
- Proses perencanaan dan pelaporan Bantuan Operasional Sekolah (BOS)

Penjelasan proses:

- Selain RAPBS yang diajukan ke yayasan, bendahara juga bertugas untuk membuat rencana anggaran untuk dana BOS setiap semester di bulan Juni dan Desember.
- Rencana anggaran BOS akan diajukan ke kepala sekolah untuk disetujui. Jika kepala sekolah sudah menyetujui, rencana anggaran BOS akan diajukan ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.
- Setelah rencana anggaran BOS disetujui oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, maka dana BOS akan turun ke rekening kepala sekolah untuk dibelanjakan sesuai rencana anggaran.
- Pelaporan dana BOS dilaksanakan setiap semester di bulan Juli dan Januari minggu kedua.
- Setelah disetujui oleh kepala sekolah, maka bendahara akan mengirim secara *online* dalam bentuk *e-mail* dan secara fisik dalam bentuk dokumen ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

- Proses perawatan dan pengadaan barang
- Proses perekrutan guru dan karyawan
- Proses penilaian guru dan karyawan

- Proses penggajian guru dan karyawan  
Penjelasan proses:

- Setiap guru dan karyawan diharuskan membuat rekening Bank Tabungan Negara (BTN).
- Pihak bank akan mentransfer secara otomatis ke rekening setiap guru dan karyawan pada akhir bulan.

Masalah yang terjadi:

- Karena BTN mengharuskan ada saldo minimum di rekening masing-masing guru dan karyawan, maka guru dan karyawan tidak dapat menggunakan saldo secara keseluruhan.
- Tidak ada pencatatan di sekolah untuk penggajian guru dan karyawan.

- Proses penyelenggaraan rapat guru
- Proses bimbingan penyuluhan
- Proses promosi sekolah
- Proses penjadwalan bimbingan belajar kelas khusus
- Proses penjadwalan bimbingan belajar kelas XII
- Proses penjadwalan piket guru
- Proses penjadwalan pembina upacara
- Proses penjadwalan ekstrakurikuler
- Proses penjadwalan guru piket ekstrakurikuler
- Proses pengelolaan perpustakaan

Penjelasan proses:

- Karyawan perpustakaan memberi nomor pada setiap buku yang ada di perpustakaan.
- Karyawan perpustakaan mencatat informasi dari setiap buku yang ada di perpustakaan.
- Karyawan perpustakaan mencatat semua peminjaman dan pengembalian buku yang dilakukan peserta didik.

Masalah yang terjadi:

- Karena pelaporan perpustakaan jarang diberikan ke wakil kepala bagian atau pun kepala sekolah, maka pembaharuan buku di perpustakaan jarang dilakukan.

#### 4. ANALISIS *BALANCED SCORECARD*

Dalam pembuatan *balanced scorecard* dilakukan penelitian di SMAK dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan wawancara. Langkah yang dilakukan adalah dengan menyusun kuesioner, menyebarkan kuesioner, menganalisa hasil kuesioner, dan mengambil keputusan. *Balanced scorecard* memberikan pandangan yang seimbang ke dalam 4 perspektif seberapa baik suatu organisasi yang mendorong pelaksanaan dan seberapa sukses hasilnya [4].

- Perspektif keuangan: Diukur dari pernyataan guru dan karyawan tentang alur keuangan sekolah.
- Perspektif *customer*: Diukur dari kepuasan *customer* yaitu peserta didik di SMAK.
- Perspektif proses bisnis internal: Diukur dari pernyataan guru dan karyawan tentang proses-proses internal sekolah.
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: Diukur dari kepuasan guru dan karyawan dalam pelatihan dan pengembangan sekolah.

Nilai yang digunakan untuk mengukur kinerja SMAK dijelaskan dalam Tabel 1 berikut:

**Tabel 1: Kriteria Penilaian *Balanced Scorecard***

No	Kategori	Bobot Nilai

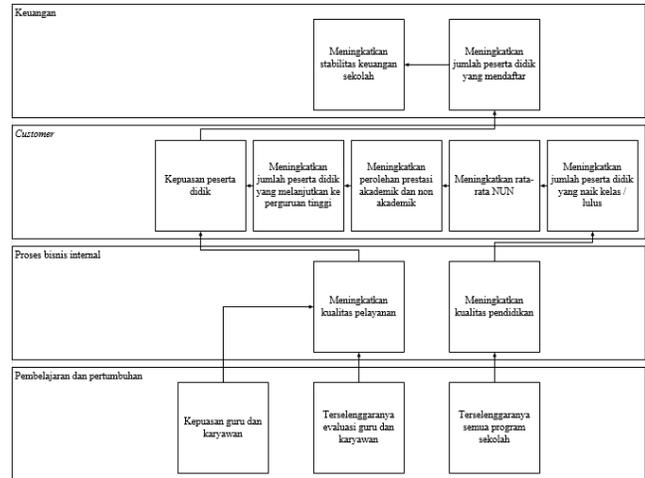
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Biasa Saja	3
4	Kurang Setuju	2
5	Tidak Setuju	1

#### 4.1 Tujuan Strategis

Langkah pertama dalam pembuatan *balanced scorecard* adalah dengan menentukan tujuan strategis dalam 4 perspektif. Tujuan strategis dapat ditentukan dari visi dan misi yang dimiliki. Tujuan strategis SMAK dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

**Tabel 2: Tujuan Strategis SMAK**

Perspektif	Tujuan Strategis
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan stabilitas keuangan sekolah.</li> <li>Meningkatkan jumlah peserta didik yang mendaftar.</li> </ol>
Customer	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan peserta didik.</li> <li>Meningkatkan rata-rata NUN.</li> <li>Meningkatkan perolehan prestasi akademik dan non akademik.</li> <li>Meningkatkan jumlah peserta didik yang naik kelas / lulus.</li> <li>Meningkatkan jumlah peserta didik yang melanjutkan ke perguruan tinggi.</li> </ol>
Proses bisnis internal	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kualitas pendidikan.</li> <li>Meningkatkan kualitas pelayanan.</li> </ol>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan guru dan karyawan.</li> <li>Terselenggaranya semua program sekolah.</li> <li>Terselenggaranya evaluasi guru dan karyawan.</li> </ol>



**Gambar 3: Hubungan Sebab Akibat**

Penjelasan Gambar 3:

- Terselenggaranya evaluasi guru dan karyawan dan kepuasan guru dan karyawan akan menyebabkan kualitas pelayanan meningkat.
- Terselenggaranya semua program sekolah juga akan menyebabkan kualitas pendidikan meningkat.
- Jika kualitas pendidikan meningkat, maka jumlah peserta didik yang naik kelas / lulus, rata-rata NUN, perolehan prestasi akademik dan non akademik, dan jumlah peserta didik yang melanjutkan ke perguruan tinggi akan meningkat dan mempengaruhi kepuasan peserta didik. Kualitas pelayanan yang meningkat juga akan mempengaruhi kepuasan peserta didik.
- Jika peserta didik puas, maka akan menyebabkan jumlah peserta didik baru yang mendaftar di SMAK tahun berikutnya meningkat.
- Jika jumlah peserta didik baru yang mendaftar meningkat, maka akan meningkatkan stabilitas keuangan sekolah.

#### 4.3 Ukuran dan Penilaian Strategis

Langkah berikutnya dalam pembuatan *balanced scorecard* adalah dengan melakukan pengukuran dan penilaian strategis terhadap tujuan yang ingin dicapai. Penilaian strategis dilakukan dengan rumus [2]:

$$\frac{(\text{Jumlah Sangat Setuju} \times 5) + (\text{Jumlah Setuju} \times 4) + (\text{Jumlah Cukup Setuju} \times 3) + (\text{Jumlah Kurang Setuju} \times 2) + (\text{Jumlah Sangat Tidak Setuju} \times 1)}{\text{Jumlah Responden}}$$

Pengukuran dan penilaian strategis terhadap tujuan strategis SMAK dapat dilihat pada Tabel 3:

**Tabel 3: Ukuran dan Nilai Strategis SMAK**

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis	Nilai
Keuangan	1. Meningkatkan stabilitas proses keuangan sekolah.	a. RAPBS seimbang dengan pengeluaran sekolah selama satu tahun.	2,9 4

#### 4.2 Hubungan Sebab Akibat

Setelah mengetahui tujuan strategis sekolah, pembuatan *balanced scorecard* dilanjutkan dengan pembuatan diagram hubungan sebab akibat dalam 4 perspektif *balanced scorecard* seperti pada Gambar 3:

		b. Proses pengajuan dan pencairan RAPBS berjalan lancar.	3,7 8
		c. Proses pembuatan laporan bulanan dan tahunan berjalan lancar.	2,8 7
		d. Evaluasi pelaksanaan anggaran dilakukan secara rutin.	3,3 4
	2. Meningkatkan jumlah peserta didik yang mendaftar .	a. Jumlah peserta didik yang meningkat setiap tahunnya.	4,2 2
<i>Customer</i>	1. Kepuasan peserta didik.	a. Peserta didik puas dengan penguasaan materi oleh guru.	3,6 2
		b. Peserta didik puas terhadap materi yang disampaikan.	3,1 4
		c. Peserta didik puas dengan metode guru dalam mengajar.	3,7 3
		d. Peserta didik puas dengan fasilitas laboratorium.	3,4 5
		e. Peserta didik puas dengan pelayanan BP.	3,3 1
		f. Peserta didik puas dengan pelayanan tata usaha.	2,7 3
		g. Peserta didik puas dengan kelengkapan buku di perpustakaan.	2,4 3
		h. Peserta didik puas dengan pelaksanaan ekstrakurikuler.	3,2 8
		i. Peserta didik puas dengan kualitas guru ekstrakurikuler.	3,4 3
		j. Peserta didik puas dengan sarana sekolah.	2,8 4
		k. Peserta didik puas dengan prasarana sekolah.	3,1 7
		l. Peserta didik puas dengan kedisiplinan yang diterapkan di sekolah.	3,6 1
		m. Peserta didik puas dengan keamanan di sekolah.	
	2. Meningkatkan rata-rata NUN.	a. Rata-rata NUN yang meningkat.	3,1 7
	3. Meningkatkan perolehan prestasi akademik dan non	a. Perolehan prestasi akademik yang meningkat.	3,6 1
		b. Perolehan prestasi non akademik yang meningkat.	

	akademik .	a. Tidak ada peserta didik yang tidak naik kelas.	3,6 3
	4. Meningkatkan jumlah peserta didik yang naik kelas / lulus.	b. Tidak ada peserta didik yang tidak lulus.	3,3 0
	5. Meningkatkan jumlah peserta didik yang melanjutkan ke perguruan tinggi.	a. Jumlah peserta didik yang putus sekolah <10%.	3,5 0
		b. Jumlah peserta didik yang lulus Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) yang meningkat setiap tahun.	3,6 6
		c. Jumlah peserta didik yang melanjutkan ke perguruan tinggi >80%.	4,1 8
			4,3 7
			3,5 6
			3,2 2
			3,8 5
Proses bisnis internal	1. Meningkatkan kualitas pendidikan.	a. Memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005.	3,2 4
		b. Jumlah peserta didik setiap kelas <40 orang.	
		c. Memiliki fasilitas pembelajaran yang menjawab kebutuhan.	4,2 3
	2. Meningkatkan kualitas pelayanan .	a. Adanya pelatihan untuk guru dan karyawan.	3,3 6
			2,5 4
Pembelajaran dan per-	1. Kepuasan guru dan karyawan .	a. Guru dan karyawan puas dengan kepemimpinan saat ini.	3,8 2

tumbu- -han	2. Terseleng garanya semua program sekolah.	b. Guru dan karyawan puas dengan suasana dan lingkungan kerja.	3,4 2
		a. Setiap program sekolah dapat menjawab tujuan sekolah.	2,7 6
	3. Terseleng garanya evaluasi guru dan karyawan	a. Adanya standar kompetensi untuk guru dan karyawan.	3,8 4
		b. Penilaian Kinerja Guru (PKG) secara rutin.	3,8 1

Responden dalam penentuan penilaian di SMAK berjumlah 80 peserta didik dan 20 guru dan karyawan. Skala untuk mengukur kinerja di SMAK baik atau kurang baik adalah 3. Jika hasil penilaian strategis di bawah 3 maka tergolong kurang baik, sedangkan jika di atas 3 maka tergolong baik. Berdasarkan Tabel 3, rata-rata penilaian strategis untuk kinerja SMAK cukup baik meskipun tidak semuanya memiliki nilai di atas skala.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari *balanced scorecard* SMAK adalah:

- Perspektif keuangan SMAK terbilang cukup baik dilihat dari jumlah peserta didik dari tahun ke tahun yang meningkat, proses pengajuan dan pencairan dana yang lancar, dan adanya evaluasi pelaksanaan yang rutin dilaksanakan. Ukuran strategis yang masih kurang baik terdapat pada keseimbangan RAPBS dengan pengeluaran sekolah selama satu tahun dan proses pelaporan keuangan bulanan maupun tahunan.
- Perspektif *customer* di SMAK dilihat dari penilaian strategis yang rata-rata memiliki nilai 3 ke atas terbilang cukup baik. Beberapa ukuran strategis untuk *customer* yang perlu ditingkatkan adalah pelayanan tata usaha, kelengkapan buku perpustakaan, dan sarana yang diberikan.
- Perspektif proses bisnis internal SMAK terbilang cukup baik namun dari ukuran strategis pelatihan guru dan karyawan perlu ditingkatkan.

- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan SMAK masih kurang baik pada ukuran strategis kepuasan guru dan karyawan dengan program sekolah yang menjawab tujuan sekolah.

Saran yang dapat diberikan untuk perkembangan SMAK ke depannya adalah:

- Mempertimbangkan RAPBS secara lebih rinci dan menjadikan RAPBS tahun sebelumnya sebagai referensi untuk perbaikan keseimbangan pengeluaran. Karena itu diperlukan TI untuk mencatat secara rinci RAPBS dari tahun ke tahun untuk meminimalisir kesalahan perhitungan.
- Memperbaiki proses pelaporan setiap bulannya agar pelaporan setiap tahunnya juga berjalan lebih baik. Dengan menggunakan TI untuk mencatat keseluruhan laporan keuangan dirasa akan sangat membantu memperlancar proses pelaporan keuangan.
- Mengintegrasikan data sekolah dari semua bagian agar informasi yang disampaikan bagian tata usaha jelas dan benar. Dengan demikian akan meminimalisir redundansi dan kerusakan data.
- Melengkapi dan melakukan pembaharuan buku di perpustakaan secara rutin dan melakukan pencatatan menggunakan TI untuk laporan ke wakil kepala bagian dan kepala sekolah agar dapat lebih diperhatikan.
- Melakukan *maintenance* dan pembaharuan sarana dan prasarana sekolah.
- Melakukan pelatihan guru dan karyawan secara berkala untuk meningkatkan kualitas dan kinerja guru dan karyawan.
- Memberikan evaluasi terhadap program sekolah yang direncanakan.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ali, A. Z. 2012. Perancangan dan Pengukuran Kinerja Strategis SMA Khadijah dengan Metode *Balanced Scorecard*.
- [2] Kaplan, R.S. 2011. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School, Harvard University.
- [3] Microsoft. 2012. *Create a Balance Scorecard*. United States: Microsoft Corporation.
- [4] Person, R. 2013. *Balanced Scorecard & Operational Dashboards with Microsoft Excel (2nd)*. Indiana: John Wiley and Sons, Inc.
- [5] SMAK. 2012. *Portal Green School SMA Katolik St. Augustinus*. URI=<http://www.smakaugustinuskediri.sch.id/>