

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN
BALANCE SCORECARD PADA SEKOLAH PONDOK PESANTREN
MODERN BINA UMAT**

**ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCE
SCORECARD IN ISLAMIC BOARDING SCHOOL BINA UMAT**

Ibrahim Alirafi

*Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta
ovic904@gmail.com*

Mimin Nur Aisyah, M.Si., Ak.

*Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta
Mimin_nuraisyah@uny.ac.id*

Abstrak: Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada Sekolah Pondok Pesantren Modern Bina Umat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja Sekolah Pondok Pesantren Modern Bina Umat dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC). Penelitian ini merupakan studi kasus. Analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Sampel penelitian diperoleh berjumlah 158 responden yang terdiri dari 86 santri, 45 guru, dan 27 karyawan. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perspektif keuangan menunjukkan kinerja tidak baik mencapai skor 7 dari 15 (46,66%) dengan bobot pengukuran 20%; (2) Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja sangat baik mencapai skor 14 dari 15 (93,33%) dengan bobot pengukuran 30%; (3) Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja sangat baik mencapai skor 26 dari 30 (86,66%) dengan bobot 30%; (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik mencapai skor 12 dari 15 (80%) dengan bobot pengukuran 20%. Hasil pengukuran kinerja keseluruhan Bina Umat menunjukkan bahwa kinerja Bina Umat dinilai baik mencapai skor 59 dari 75 (78,66%).

Kata Kunci: Pengukuran kinerja, *Balance Scorecard*, Kinerja Sekolah, Pondok Pesantren

Abstract: *Analysis of Performance Measurement Using Balance Scorecard in Islamic Boarding School Bina Umat.* The study aims at evaluating the performance of Islamic Boarding Schools Bina Umat using the Balance Scorecard. It is a case study research. Data analysis was performed by quantitative and qualitative descriptive analysis techniques. Samples obtained 158 respondents included 86 students, 45 teachers, and 27 employees. Data were collected by interview, documentation, and questionnaire. The results of this study show that: (1) The Financial Perspective shows a poor performance as indicated by score 7 out of 15 (46,66%) with a measurement weight of 20%; (2) The Customer Perspective shows an excellent performance as indicated by score 14 out of 15 (93.33%) with a measurement weight of 30%; (3) Internal Business Process Perspective shows an excellent performance as indicated by score 26 out of 30 (86,66%) with a measurement weight of 30%; and (4) Learning and Growth Perspective shows a very good performance as indicated by score 12 out of 15 (80%) with a measurement weight of 20%. Then the overall performance of Islamic Boarding School Bina Umat is categorized as good as indicated by score 59 out of 75 (78,66%).

Keywords: *Performance Measurement, Balance Scorecard, School Performance, Islamic Boarding School*

PENDAHULUAN

Proses manajemen pada dasarnya memiliki empat fungsi utama dalam melaksanakan tugasnya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Salah satu dari empat fungsi utama pada proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian merupakan kegiatan dalam menilai suatu kinerja berdasarkan pada standar yang telah ditentukan.

Dalam suatu proses pengendalian manajemen, pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi. Pengukuran kinerja mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto, 1993).

Dalam mengevaluasi kinerja organisasi, manajemen umumnya menekankan pada aspek keuangan sebagai informasi kinerja manajemen organisasi. Sistem pengukuran kinerja yang berdasarkan pada aspek keuangan ini merupakan sistem pengukuran kinerja tradisional.

Namun berkembangnya ilmu manajemen terlebih pada sistem pengukuran kinerja menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada informasi keuangan saja belum cukup untuk menggambarkan dan mengevaluasi kinerja manajemen secara menyeluruh. Hal

ini disebabkan suatu organisasi yang memiliki umur jangka panjang memerlukan sistem pengukuran yang dapat mempengaruhi kinerja jangka panjangnya.

Kaplan dan Norton (1990) memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja baru yang menyempurnakan sistem pengukuran kinerja tradisional, mereka bahkan mensponsori studi tentang "Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Masa Depan". Hasil studi tersebut diterbitkan dalam artikel berjudul "*Balance Scorecard-Measures That Drive Performance*" dalam jurnal *Harvard Business Review* di tahun 1992.

Studi tersebut menginspirasi manajer organisasi dan menyadarkan perusahaan bahwa pengukuran kinerja yang mereka terapkan sudah tidak memadai lagi, sehingga mendorong Kaplan dan Norton untuk menciptakan sistem pengukuran yang kompleks dengan mempertimbangkan aspek non-keuangan. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja di masa depan diperlukan ukuran yang komprehensif mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang selanjutnya disebut *Balance Scorecard*.

Sistem pengukuran kinerja *Balance Scorecard* telah diterapkan diberbagai organisasi. Silk (1999) mengestimasi 60%

dari 1000 perusahaan versi *Fortune* di Amerika Serikat telah memiliki pengalaman dengan *Balance Scorecard* dan bahkan hingga saat ini penggunaan *Balance Scorecard* tidak hanya untuk perusahaan swasta dan pemerintah saja namun dapat diterapkan organisasi nirlaba atau organisasi sektor publik. Darwanto (2009) menyebutkan penerapan *Balance Scorecard* pada organisasi sektor publik telah dilakukan oleh beberapa instansi negara antara lain *Department of Agriculture, Natural Resources Conservation, Forrest Service*, dan organisasi sektor publik lainnya di Amerika Serikat.

Saat ini sudah banyak penelitian yang mengukur kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* di sekolah, dikarenakan pentingnya peningkatan kinerja sekolah sebagai lembaga yang mencerdaskan bangsa. Kinerja sekolah yang baik mampu memberikan kualitas pendidikan dan prestasi akademik.

Namun, berkembangnya dunia pendidikan menyebabkan pergeseran kebutuhan yang tidak hanya menghasilkan prestasi akademik saja, melainkan aspek pendidikan moral dan agamis. Sekolah yang menawarkan dua aspek tersebut menjadi perhatian para wali siswa dalam memilih sekolah yang sesuai dengan keinginan mereka, salah satunya adalah sekolah pondok pesantren. Oleh karena itu pondok pesantren menjadi objek yang dilirik masyarakat. Hal

ini menjadi penyebab meningkatnya siswa-siswa yang masuk ke sekolah pondok pesantren pada tahun 2016-2017, jumlah santri pondok pesantren meningkat dari 12.928 santri menjadi 22.300 santri di Yogyakarta dan selanjutnya tidak mengalami penurunan secara signifikan (Bappeda Jogja, 2019).

Dengan fenomena ini, sekolah pondok pesantren dituntut untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekolah dan memberikan pelayanan pendidikan yang baik. Untuk itu diperlukan sistem pengukuran kinerja yang baik dalam memberikan informasi kinerja organisasi secara menyeluruh sebagai acuan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti ingin menganalisis kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* di Sekolah Pondok Pesantren Modern Bina Umat.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian dengan pendekatan studi kasus (deskriptif). Sugiyono (2014:53) menyatakan bahwa pendekatan deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Penelitian deskriptif memperoleh informasi-informasi dengan

pendekatan data kuantitatif dan kualitatif mengenai keadaan saat ini dan melihat kaitan antara variabel-variabel yang ada serta tidak menguji hipotesa.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Pondok Pesantren Modern Bina Umat di Sleman. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada bulan Mei-Juli 2019.

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian berjumlah 749 yang terdiri dari 630 santri, 82 guru dan 37 karyawan. Sedangkan jumlah sampel penelitian ditentukan dengan rumus *slovin* dan diperoleh 158 responden yang terdiri dari 86 santri, 45 guru dan 27 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik *random sampling* dimana responden ditentukan secara acak.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan

Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa data dari kuesioner yang disebar, data keuangan dan data hasil wawancara, sementara data sekunder berupa data profil Bina Umat, data program unggulan, data jumlah siswa dan data nilai Ujian Nasional dan Tahfidz tahun 2017/2018 dan 2018/2019. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu

dengan menyebarkan kuesioner mengenai tingkat kepuasan kepada santri, guru dan karyawan, serta tingkat kemampuan sistem informasi dan motivasi kepada guru dan karyawan, selain itu dengan wawancara terkait layanan alumni kepada narasumber dan dokumentasi data-data yang diperlukan.

Teknik Analisis Data

Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan menggunakan *scoring* dan skala kategori yang sesuai dengan prinsip-prinsip *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif.

Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan Bina Umat diukur dengan menggunakan metode *value for money* (Mahsun, 2009, Mardiasmo, 2009:4). Rasio Ekonomis diperoleh dengan membandingkan realisasi belanja operasional dengan anggaran belanja operasional dengan rumus:

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

Rasio Efektivitas diukur dengan membandingkan realisasi pendapatan sekolah dengan anggaran pendapatan sekolah yang sudah ditetapkan. Rumus:

$$\text{Efektif} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Anggaran Pendapatan Sekolah}} \times 100\%$$

Rasio Eisiensi diukur dengan membandingkan realisasi belanja

operasional dengan realisasi pendapatan usaha sekolah. Rumus:

$$\text{Efisien} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Pendapatan Sekolah}} \times 100\%$$

Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Kinerja Bina Umat pada perspektif pelanggan diukur dengan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Pengukuran ini menggunakan teori *service quality* (Zeithaml, 1996) dengan lima dimensi kepuasan. Alternatif 5 jawaban, yaitu Sangat Tidak Puas, Tidak Puas, Cukup Puas, Puas, dan Sangat Puas.

Pengukuran pada akuisisi pelanggan menggunakan rumus berikut:

$$\text{akuisisi pelanggan} = \frac{\text{jumlah siswa baru}}{\text{target jumlah siswa}} \times 100\%$$

Pengukuran pada retensi pelanggan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Customer Turnover} = \frac{\text{jumlah siswa yang keluar}}{\text{jumlah siswa lama}} \times 100\%$$
$$\text{Customer Retention} = 100\% - \text{Customer Turnover}$$

Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Realisasi inovasi program diukur dari jumlah realisasi inovasi program yang berjalan selama satu tahun. Berikut adalah rumus yang digunakan:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{jumlah realisasi inovasi pada 1 periode}}{\text{target inovasi pada 1 periode}}$$

Tingkat kompetensi lulusan diukur dengan membandingkan hasil Ujian Nasional dan Ujian Tahfidz (hafalan Al-quran) tahun ini dan tahun sebelumnya lalu persentase kenaikan diukur untuk menilai kinerja.

Kemampuan pelayanan pelanggan diukur dengan membandingkan jumlah keluhan dengan keluhan yang dapat diatasi menggunakan rumus:

$$\text{Proses pelayanan} = \frac{\text{masalah yang dapat diatasi}}{\text{jumlah keluhan}} \times 100\%$$

Indikator organisasi alumni, data telusur alumni dan *website* sekolah diambil menggunakan teknik wawancara dengan narasumber terkait.

Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terdapat tiga indikator yang akan diukur yaitu tingkat kepuasan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi guru dan karyawan Bina Umat. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar kepada guru dan karyawan dengan skala *likert* lima jawaban alternatif.

Skala Pengukuran

Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Tabel 1. Skala Pengukuran *Value for Money*

Prosentase Ekonomis	Skala	Kategori
<90%	5	Sangat Ekonomis
90%-95%	4	Ekonomis
95%-100%	3	Cukup Ekonomis
100%-105%	2	Tidak Ekonomis
>105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
Prosentase Efektivitas	Skala	Kategori
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif
80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak Efektif
Efisiensi	Skala	Kategori
<60%	5	Sangat Efisien
60%-79%	4	Efisien
80%-99%	3	Cukup Efisien
100%-120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak Efisien

Sumber: Sugiyono, 2010 dan Kepmendagri No. 680.900-327 tahun 1996.

Skala Pengukuran Kinerja Pelanggan

Tabel 2. Skala Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Prosentase	Skala	Kategori
84,01% - 100%	5	Sangat Baik
68,01% - 84%	4	Baik
52,01% - 68%	3	Cukup Baik
36,01% - 52%	2	Tidak Baik
20%-36%	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono, 2010

Untuk skala pengukuran akuisisi pelanggan ialah sebagai berikut:

Tabel 3. Skala Pengukuran Akuisisi Pelanggan

Prosentase	Skala	Kategori
80% - 100%	5	Sangat Baik
60%-80%	4	Baik
40%-60%	3	Cukup Baik
20%-40%	2	Kurang Baik

0% - 20%	1	Sangat Kurang Baik
----------	---	--------------------

Sumber: Sugiyono, 2010

Untuk skala pengukuran retensi pelanggan ialah sebagai berikut:

Tabel 4. Skala Pengukuran Retensi Pelanggan

Prosentase	Skala	Kategori
>80%	5	Sangat Baik
60% - 80%	4	Baik
40% - 59,9%	3	Cukup Baik
20% - 39,9%	2	Tidak Baik
<20%	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono, 2010

Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Untuk indikator realisasi inovasi program skala pengukurannya adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Skala Pengukuran Realisasi Inovasi Program

Prosentase	Skala	Kategori
80% - 100%	5	Sangat Baik
60% - 80%	4	Baik
40% - 60%	3	Cukup Baik
20% - 40%	2	Tidak Baik
0% - 20%	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono, 2010

Skala tingkat kompetensi lulusan sebagai berikut:

Tabel 6. Skala Pengukuran Kompetensi Lulusan

Prosentase	Skala	Kategori
>120%	5	Sangat Baik
101%-120%	4	Baik
99,1%-100,9%	3	Cukup Baik
80%-99%	2	Tidak Baik
<80%	1	Sangat Tidak baik

Sumber: Sugiyono, 2010

Untuk skala pengukuran kemampuan pelayanan pelanggan sebagai berikut:

Tabel 7. Skala Pengukuran Kemampuan Pelayanan Pelanggan

Prosentase	Skala	Kategori
80% - 100%	5	Sangat Baik
61%-80%	4	Baik
41%-60%	3	Cukup Baik
21%-40%	2	Kurang Baik
0% - 20%	1	Sangat Kurang Baik

Sumber: Sugiyono, 2010

Sementara untuk skala pengukuran pada indikator organisasi alumni, data telusur alumni, dan website sekolah adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Skala Pengukuran Layanan Alumni

No	Aspek yang dinilai	Indikator skor aspek	Skala	Kategori
1	Organisasi alumni	Tidak ada organisasi alumni	1	Sangat Tidak Baik
		Ada organisasi alumni, tidak aktif	2	Tidak Baik
		Ada organisasi alumni, cukup aktif	3	Cukup Baik
		Ada organisasi alumni, aktif	4	Baik
		Ada organisasi alumni, sangat aktif	5	Sangat Baik
2	Data penelusuran alumni	Tidak ada data telusur alumni	1	Sangat Tidak Baik
		Ada data telusur, 1-25 persen lengkap	2	Tidak Baik
		Ada data telusur, 25-50 persen lengkap	3	Cukup Baik
		Ada data telusur, 50-75 persen lengkap	4	Baik
		Ada data telusur, 75-100 persen lengkap	5	Sangat Baik
3	Website sekolah	Tidak memiliki website	1	Sangat Tidak Baik
		Ada website, informasi tidak <i>up to date</i>	2	Tidak Baik

Ada website, informasi cukup <i>up to date</i>	3	Cukup Baik
Ada website, informasi <i>up to date</i>	4	Baik
Ada website, informasi sangat <i>up to date</i>	5	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono, 2010

Skala Pengukuran Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Skala pengukuran pada ketiga indikator ini ialah sebagai berikut:

Tabel 9. Skala Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Prosentase	Skala	Kategori
84,01% - 100%	5	Sangat Baik
68,01% - 84%	4	Baik
52,01% - 68%	3	Cukup Baik
36,01% - 52%	2	Tidak Baik
20%-36%	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Sugiyono, 2010

Uji Instrumen

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* menggunakan empat variabel pengukuran yaitu: variabel perspektif keuangan, variabel perspektif pelanggan, variabel perspektif proses bisnis internal, dan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini menggunakan uji *try-out* terpakai dan uji *non-respons bias*. Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan *Product Moment* dari *Pearson* dan pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilihat pada nilai koefisien *cronbach's alpha* dengan *R-tabel* lebih dari 0,60 (Nunnally, 1994).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja pada lembaga pendidikan berdasarkan *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut analisis kinerja pada Sekolah Pondok Pesantren Modern Bina Umat:

Perspektif Keuangan

Dalam mengukur kinerja keuangan Bina Umat, peneliti menganalisis data laporan keuangan yang berupa data anggaran selama satu tahun menggunakan teknik *value of money* tiga rasio, yaitu rasio ekonomis, rasio efektivitas, rasio efisiensi. Dari hasil perhitungan pengukuran kinerja keuangan diketahui hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Perhitungan Kinerja Keuangan

Aspek	Persentase	Skor	Kategori
Ekonomis	97,17%	3	Cukup Ekonomis
Efektivitas	82,96%	3	Cukup Efektif
Efisiensi	123,47%	1	Sangat Tidak Efisien
Total	46,66%	2	Tidak Baik

Sumber: Data yang diolah, 2019

Dengan demikian kinerja perspektif keuangan mencapai 46,66% atau pada skor 2 dan dikategorikan tidak baik.

Perspektif Pelanggan

Pada perhitungan perspektif ini peneliti menggunakan tiga indikator untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan. Hasil perhitungan pada perspektif pelanggan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Perhitungan Kinerja Pelanggan

No	Indikator	Hasil Perhitungan	Kategori
1	<i>Customer Satisfaction</i>	68,10%	4 Puas
2	<i>Customer Acquisition</i>	90,80%	5 Sangat Baik
3	<i>Customer Retention</i>	89,90%	5 Sangat Baik
	Hasil	93,33%	5 Sangat Baik

Sumber: Data yang diolah, 2019

Dengan demikian kinerja perspektif pelanggan mencapai 93,33% pada skor 5 dan dikategorikan sangat baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada penelitian ini, perspektif proses bisnis internal dibagi menjadi tiga aspek yaitu inovasi, proses, dan layanan alumni. Pada aspek inovasi peneliti mengukur indikator realisasi inovasi program, pada aspek proses mengukur tingkat kompetensi lulusan dan tingkat kemampuan pelayanan pelanggan, sementara pada layanan alumni peneliti mengukur organisasi alumni, data telusur alumni, dan *website* sekolah. Hasil perhitungan perspektif proses bisnis internal diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 12. Hasil Perhitungan Kinerja Proses Bisnis Internal

No	Indikator	Hasil	Kategori
1	Realisasi program	100%	5 Sangat Baik
2	Tingkat Kompetensi Lulusan	99,82%	3 Cukup Baik
3	Tingkat Kemampuan Pelayanan Pelanggan	77,70%	4 Baik
4	Organisasi Alumni	Ada, Sangat Aktif	5 Sangat Baik
5	Data Telusur Alumni	Ada, 75% lengkap	4 Baik
6	Website Sekolah	Ada, Sangat Up to date	5 Sangat Baik
	Hasil	86,6%	5 Sangat Baik

Sumber: Data yang diolah, 2019

Dari hasil perhitungan tabel diatas dapat diketahui bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal mencapai 86,6% atau pada skor 5 dan dikategorikan sangat baik.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada penelitian ini mengukur tiga indikator yaitu kepuasan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi guru dan karyawan (pegawai). Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tampak pada tabel berikut:

Tabel 13. Hasil Perhitungan Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Indikator	Skor Hasil	Skor Maksimal	gap	(%)	Kategori
1	Tingkat Kepuasan Guru	4915	6075	-0,95	80,91	4 Puas
2	Tingkat Kepuasan Karyawan	2970	3645	-0,93	81,48	4 Puas
3	Tingkat Kemampuan Sistem Informasi Guru	807	1125	-1,41	71,73	4 Baik
4	Tingkat Kemampuan Sistem Informasi Karyawan	513	675	-1,2	76	4 Baik
5	Tingkat Motivasi Guru	706	900	-1,08	78,4	4 Baik
6	Tingkat Motivasi Karyawan	445	540	-0,88	82,41	4 Baik
Total	10356	12960	-1,08	78,49	4	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2019

Dari hasil perhitungan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai 78,49% atau pada skor 4 dan dikategorikan baik.

Kinerja Bina Umat Secara Keseluruhan dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Tabel 14. Hasil Pengukuran Kinerja *Balance Scorecard* Bina Umat

Variabel yang diukur	Hasil Pengukuran	Skor
Perspektif Keuangan		
I	1.Rasio Ekonomis	Cukup Ekonomis 3
	2.Rasio Efektifitas	Cukup Efektif 3
	3.Rasio Efisiensi	Sangat Tidak Efisien 1
	Skor Keseluruhan	7
Perspektif Pelanggan		
II	1. <i>Customer Satisfaction</i>	Puas 4
	2. <i>Customer Acquittion</i>	Sangat Baik 5

	3. <i>Customer Retention</i>	Sangat Baik	5
	Skor Keseluruhan		14
	Perspektif Proses Bisnis Internal		
	1. Realisasi Inovasi Program	Sangat Baik	5
	2. Tingkat Kompetensi Lulusan	Cukup Baik	3
III	3. Kemampuan Pelayanan Pelanggan	Baik	4
	4. Organisasi Alumni	Sangat Baik	5
	5. Data Telusur Alumni	Baik	4
	6. <i>Website</i> Sekolah	Sangat Baik	5
	Skor Keseluruhan		26
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
	1. Tingkat Kepuasan Guru dan Karyawan	Puas	4
IV	2. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi Guru dan Karyawan	Baik	4
	3. Tingkat Motivasi Guru dan Karyawan	Baik	4
	Skor Keseluruhan		12
	Total Keseluruhan Kinerja <i>Balance Scorecard</i>	59	

Sumber: Data yang diolah, 2019

Pada Kinerja keuangan, penelitian ini menggunakan teori *value for money* dengan tiga elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rasio efisiensi dinilai sangat tidak baik mencapai 123,47% disebabkan karena sumber pendanaan Bina Umat terbatas hanya pada iuran siswa serta bantuan dari yayasan dan pemerintah, bahkan ditemukan selisih realisasi belanja dengan anggaran pendapatan sebesar 1,8 milyar. Selisih yang besar ini menunjukkan kurangnya sumber pendanaan yang diperoleh sehingga tidak dapat memenuhi anggaran belanja operasional. Oleh karena itu, Bina

Umat perlu memperluas alternatif sumber dana yang diperoleh.

Rasio ekonomis dan efektivitas dinilai cukup baik mencapai 97,17% dan 82,96%. Kinerja dari rasio ekonomis dinilai belum maksimal disebabkan adanya beberapa item yang mengalami defisit anggaran. Diketahui bahwa total defisit sebesar dua ratus juta. Hal ini menunjukkan bahwa Bina Umat masih kurang cermat dalam penghematan biaya. Oleh karena itu, Bina Umat perlu mengevaluasi item-item anggaran yang defisit untuk memperbaiki kinerja keuangan.

Kinerja dari rasio efektivitas dinilai belum maksimal disebabkan kurangnya realisasi pendapatan yang diperoleh. Diketahui bahwa terdapat tunggakan siswa sebesar 1,3 milyar. Hal ini menunjukkan bahwa Bina Umat masih kurang dalam merealisasikan pendapatan mereka. Oleh karena itu, diperlukan sistem yang memudahkan dalam pembayaran iuran siswa untuk mengurangi resiko tunggakan.

Pada kinerja pelanggan, Bina Umat menunjukkan kepuasan santri yang tinggi mencapai 68,1%. Hal ini menunjukkan bahwa santri merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan Bina Umat. Walaupun terdapat beberapa aspek yang dirasa kurang memuaskan bagi santri seperti aspek fasilitas komunikasi dan penerapan *bilingual*.

Aspek lainnya diketahui dalam kategori sangat baik mencapai 90,8% pada akuisisi pelanggan dan 89,9% pada retensi

pelanggan. Ini menunjukkan bahwa Bina Umat mampu menarik santri baru sesuai dengan kuota yang telah ditentukan serta dapat mempertahankan santrinya untuk tetap bersekolah di Bina Umat. Kinerja akuisisi dan retensi pelanggan yang sangat baik disebabkan karena tingkat kepuasan santri yang tinggi sehingga berpengaruh pada kedua indikator tersebut. Oleh karena itu Bina Umat perlu meningkatkan perhatiannya pada kepuasan pelanggan untuk mempertahankan kinerja akuisisi dan retensi pelanggan.

Pada kinerja proses bisnis internal, secara umum dinilai sangat baik, meski masih terdapat indikator yang dinilai cukup baik yaitu tingkat kompetensi lulusan. Hal ini disebabkan karena penurunan rata-rata nilai Ujian Tahfidz tahun ajaran 2017/2018 dengan 2018/2019 sebesar -3,84%, sementara Ujian Nasional mengalami kenaikan sebesar 2,51%. Oleh karena itu Bina Umat perlu memperbaiki pada aspek efektivitas waktu belajar dan hasil studi siswa.

Aspek yang dinilai cukup baik yaitu data telusur alumni yang memiliki kelengkapan data alumni sebesar 75% dan kemampuan pelayanan pelanggan mencapai 77,7%. Hal ini menunjukkan Bina Umat mampu memberikan solusi keluhan pelanggan dengan baik.

Aspek yang dinilai sangat baik yaitu inovasi program, *website* sekolah dan

organisasi alumni. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan inovasi program untuk meningkatkan kualitas pendidikan sangat baik. Inovasi program diperlukan untuk meningkatkan daya saing santri, dengan begitu santri Bina Umat memiliki keunggulan dari siswa sekolah lainnya.

Organisasi alumni Bina Umat dikatakan sangat aktif. Organisasi alumni diperlukan untuk mengembangkan lembaga. Hal ini juga dinyatakan oleh Idris dan Ahmad (2015) bahwa alumni sangat berperan dalam membantu pengembangan lembaga. Untuk itu, Bina Umat perlu meningkatkan ikatan antar alumni maupun dengan santri yang masih di Bina Umat.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tingkat kepuasan dinilai puas mencapai 80,91% kepuasan guru dan 81,48% kepuasan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa guru dan karyawan merasa nyaman bekerja di Bina Umat. Hal ini perlu dipertahankan dikarenakan dalam meraih kualitas pendidikan yang baik tentunya peran guru sebagai pengajar dan peran karyawan dalam mendukung aktivitas operasional pendidikan sangat berpengaruh. Oleh karena itu kepuasan guru dan karyawan perlu diperhatikan oleh Bina Umat.

Aspek pada kemampuan sistem informasi dinilai baik mencapai 71,73% untuk guru dan 76% untuk karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa guru dan karyawan Bina Umat mudah dalam mengakses

informasi sekolah dan memiliki kemampuan yang baik dalam menggunakan teknologi informasi sekolah.

Aspek lain pada motivasi guru dan karyawan Bina Umat dinilai baik mencapai 78,4% dan 82,4%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru dan karyawan Bina Umat tinggi. Motivasi kerja merupakan aspek penting dalam perkembangan kualitas pendidikan, hal ini dikarenakan motivasi dapat mempengaruhi prestasi kerja guru dan karyawan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa tingkat pemberian penghargaan atau hadiah (*reward*) dapat memberikan suntikan motivasi bagi guru dan karyawan Bina Umat. Oleh karena itu, Bina Umat perlu meningkatkan motivasi kerja dengan menerapkan sistem *reward and punishment*.

Hasil keseluruhan pengukuran kinerja Bina Umat menunjukkan bahwa kinerja Bina Umat dinilai baik mencapai 76,66%. Indikator-indikator yang diukur dalam penelitian ini cukup menggambarkan kinerja keseluruhan Bina Umat. Pengukuran pada indikator keuangan *value for money*, kepuasan pelanggan dengan teori *servive quality*, tingkat kepuasan guru dan karyawan dan kemampuan sistem informasi guru dan karyawan sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Joko Pramono (2014) yang mengukur kinerja SMK N 6 Surakarta dengan indikator tersebut. Sementara indikator akuisisi, retensi pelanggan dan realisasi inovasi program sejalan dengan

penelitian terdahulu oleh Nisrotul Fahmi (2016) di Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa metode pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* ini tidak hanya dapat diterapkan pada perusahaan namun juga dapat diterapkan pada lembaga pendidikan khususnya pondok pesantren modern.

Dengan pengukuran *Balance Scorecard* ini manajemen Bina Umat dapat melihat gambaran kinerja mereka dari segi aspek keuangan dan non keuangan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan pembuatan keputusan untuk menetapkan manajemen strategis selanjutnya dan diharapkan mampu memberikan dampak yang signifikan bagi Bina Umat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil pengukuran analisis kinerja keuangan menunjukkan kinerja tidak baik mencapai skor 7 dari 15 (46,66%) dengan bobot 20%. Kondisi keuangan pada kategori cukup ekonomis, cukup efektif, dan sangat tidak efisien.

Hasil pengukuran analisis kinerja pelanggan sangat baik mencapai skor 14 dari 15 (93,33%) dengan bobot 30%. Kepuasan pelanggan dinilai puas, akuisisi dan retensi pelanggan dinilai sangat baik.

Hasil pengukuran analisis proses bisnis internal menunjukkan kinerja sangat baik

mencapai skor 26 dari 30 (86,66%) dengan bobot 30%. Indikator organisasi alumni, realisasi inovasi program, dan *website* sekolah dinilai sangat baik. Data telusur alumni dan kemampuan pelayanan pelanggan dinilai baik, kompetensi lulusan dinilai cukup baik.

Hasil pengukuran analisis pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik mencapai skor 12 dari 15 (80%) dengan bobot 20%. Tingkat kepuasan, kemampuan sistem informasi serta motivasi guru dan karyawan dikategorikan baik.

Saran

Perspektif Keuangan

Bina Umat perlu mengevaluasi defisit anggaran dengan melihat histori pengeluaran dana pada laporan keuangan serta merelokasi anggaran untuk mengurangi resiko defisit. Untuk menambah pendanaan, Bina Umat perlu memperluas alternatif sumber dana yang perlu diperoleh.

Untuk meningkatkan realisasi pendapatan, Bina Umat dapat bekerjasama pihak terkait dalam penerapan sistem pembayaran *online*, memaksimalkan pendapatan koperasi dengan cara *income generating* dan penerapan sistem keuangan non-kas bagi santri.

Perspektif Pelanggan

Bina Umat perlu menerapkan *monitoring evaluation* guna membuat wadah

bagi santri untuk memudahkan dalam mengungkapkan keluhannya.

Bina Umat perlu membenahi terkait pelayanan kesehatan dengan menambah stok obat-obatan, memiliki data *chek up* santri dan menambah transportasi untuk keperluan santri yang sakit. Selain itu Bina Umat perlu menegaskan penerapan sehari-hari dua bahasa dengan pelatihan internal maupun eksternal.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Bina Umat meningkatkan pengawasan terhadap proses hafalan dan jumlah sumberdaya manusia yang unggul untuk mengawasi proses hafalan santri. Dapat pula dengan memberikan pelatihan metode-metode hafalan untuk menambah ilmu hafalan santri atau dengan memanggil penghafal-penghafal yang inspiratif guna menambah semangat para santri.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Bina Umat masih perlu membuat program pelatihan-pelatihan mengenai sistem teknologi informasi untuk memudahkan manajemen dalam menjalankan operasional dengan bantuan teknologi informasi.

Bina Umat juga perlu memberikan tempat yang memadai untuk menyimpan keperluan-keperluan pekerjaan bagi guru dan

mendesain interior kantor menjadi tempat kerja yang bermultifungsi sebagai rak.

DAFTAR PUSTAKA

- Darwanto, Herry. (2009). *Prinsip Dasar Pembangunan Ekonomi Daerah*. Jakarta: Bappenas. Diambil pada tanggal 4 Maret 2019, melalui website <http://www.bappenas.go.id/node/48/2313/prinsip-dasar-pembangunan-ekonomi-daerah---oleh-herry-darwanto/>
- Depdiknas. (2003). Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003, tentang sistem pendidikan nasional
- Fahmi, Nisrotul (2016). *Balance Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso*. Skripsi yang telah dipublikasikan, Universitas Islam Negeri (UIN) Malana Malik Ibrahim Malang. Malang
- Idris, Noraisyah M. dan Ahmad, Asmah (2015). Pemberdayaan Alumni untuk Pengembangan Perguruan Tinggi melalui website <http://www.iain-surakarta.ac.id> diterbitkan pada tanggal 2 November 2018 dan diambil oleh peneliti pada tanggal 27 Agustus 2019.
- Kaplan, R.S., Norton, D. P. (1992). *The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review 70(1), 71-79.
- Kementrian Agama. (2019) Data Vertikal Kanwil diambil melalui Website http://bappeda.jogjaprovo.go.id/dataku/data_dasar/index/322-jumlah-lembaga-pendidikan-keagamaan.id
- Mahsun, Mohamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. (3th ed). Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Nunnally, Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. (Ed 3th.). New York: McGraw Hill.
- Pramono, Joko. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Di SMK N 6 Surakarta. Tesis Magister, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Sejati, Purnama. (2012). Hubungan Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja Guru dan Karyawan Di SMK Muhammadiyah 1 Sleman. Penelitian Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Silk, Scott. (1999). *Automating The Balanced Scorecard: Journal of Management Accounting Research*. May. Vol 10. P. 38-44.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widayanto, Gatot. (1993). “EVA/NITAMI Suatu Terobosan Baru dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan”. Manajemen Usahawan Indonesia, No. 4, Th. XXVI.
- Zeithaml et al. (1996). *Measuring The Quality Of Relationship In Customer Service: An Empirical Study*. Journal of Marketing. Europe