

ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA LEMBAGA PENDIDIKAN

(Studi Kasus di SMAK St. Thomas Aquino Tulungagung)

Oleh:

Melinda Kristi

Dosen Pembimbing:

Aulia Fuad Rahman, Dr.SE.,M.Si.,Ak.,SAS.

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja berdasarkan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif pada institusi pendidikan. Penelitian ini dilakukan di SMA Katolik “St. Thomas Aquino” Tulungagung. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode yang digunakan dalam pengambilan data adalah dengan wawancara kepada pihak-pihak terkait serta dengan data sekunder yang diolah.

Dalam penelitian ini terdapat standar skor yang digunakan yaitu skor -1 nilai “kurang”, skor 0 nilai “cukup”, skor 1 nilai “baik”. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kinerja SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung jika diukur dengan metode *Balanced Scorecard* dapat dikatakan “Cukup”. Hal ini didukung dengan keempat perspektif yang ada. Perspektif pelanggan, dengan indikator pertama “pelayanan yang diberikan” ada unsur yang menunjukkan hasil yang “kurang” yaitu unsur akuisisi pelanggan, hal ini dikarenakan penerimaan peserta didik baru berkurang. Indikator kedua yaitu “hasil yang dicapai” menunjukkan nilai “baik”. Perspektif keuangan, dengan indikator pemanfaatan anggaran yang efektif, efisien, dan pemanfaatan penggalangan dana menunjukkan hasil yang cukup. Perspektif proses internal, dengan indikator inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Ketiga indikator tersebut menunjukkan nilai “baik”. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dengan indikator pelatihan SDM serta indikator kepuasan karyawan menunjukkan nilai “baik”. Sedangkan indikator memenuhi kebutuhan ketrampilan SDM pada posisi yang strategis, menunjukkan nilai “cukup”. Berdasarkan abstraksi di atas SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung dapat menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi kinerja sekolah serta merumuskan strategi untuk periode selanjutnya.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, Instansi Pendidikan, Metode *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan pendidikan dirasa sangat diperlukan untuk memperoleh pekerjaan yang baik. Dengan berpendidikan maka diharapkan akan dapat bersaing dengan masyarakat lainnya. Banyak Universitas yang bersaing untuk mendapatkan anak didik lulusan SMA terbaik, selain itu juga banyak lowongan pekerjaan yang disediakan bagi pendidikan terakhir minimal SMA/MA. Sehingga organisasi yang bergelut dalam bidang lembaga pendidikan khususnya Sekolah Menengah Atas dituntut untuk dapat menghasilkan lulusan – lulusan yang berkualitas. Untuk mendukung hal tersebut maka organisasi tersebut juga harus meningkatkan kualitas kinerja yang nantinya akan menarik *Stakeholder* untuk dapat bekerja sama dengan sekolah tersebut. Peningkatan kinerja organisasi tidak hanya dari bidang finansialnya saja namun dalam bidang non finansial juga harus diperhatikan, karena keduanya saling berkesinambungan dan saling melengkapi guna tercapainya visi dan misi suatu organisasi. Selain peningkatan kinerja organisasi, juga harus diperhatikan mutu dan kualitas pendidikan, antara lain: pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan, peningkatan manajemen pendidikan, serta pengolahan dana pendidikan.

Dalam melakukan pengelolaan pendidikan harus menggunakan standar pelayanan. Dalam Undang – Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

pasal 51 menjelaskan bahwa :

“Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.”

Pengembangan konsep manajemen berbasis sekolah ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah, antara lain: kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat (Umaedi:1999). Dally (2010:3) dalam wulandari (2014:4) menyatakan bahwa masih banyak sekolah yang belum memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini dikarenakan adanya potensi sekolah yang tidak merata sehingga mutu pendidikan yang dihasilkan menjadi bervariasi. Dalam konteks ini perlu diingat bahwa proses pelaksanaan manajemen pendidikan tidak terlepas dari penilaian kinerja sekolah sebagai institusi pendidikan. Ada 2 metode penilaian kinerja yaitu metode penilaian kinerja tradisional dan metode penilaian kinerja yang telah dikembangkan para ahli. Menurut Kaplan dan Norton dalam Prawironegoro (2013:323) *Balanced Scorecard* merupakan pelengkap dari seperangkat ukuran kinerja finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan yang meliputi 4 perspektif:

1. Pelanggan

2. Proses bisnis internal
3. Pembelajaran
4. Pertumbuhan

Dengan adanya penilaian kinerja dapat membantu organisasi dalam melihat apa saja pencapaian kinerja yang telah dicapai maupun yang belum organisasi tersebut capai dari target pencapaian yang ditentukan sebelumnya. Selain itu penilaian kinerja juga dapat dijadikan salah satu cara untuk melakukan evaluasi organisasi tersebut. Evaluasi organisasi maupun evaluasi pendidikan sangat diperlukan baik dalam peningkatan mutu pendidikan maupun peningkatan kinerja. Dalam Undang – Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab 1 pasal 1 ayat 21 menjelaskan bahwa:

“Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.”

Objek penelitian ini adalah Sekolah Menengah Atas yang terletak di Kabupaten Tulungagung yaitu di SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung. Sekolah ini merupakan satu-satunya Sekolah Menengah atas Swasta yang berada dalam naungan yayasan yang pusatnya ada di Surabaya. Peneliti memilih SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung karena sekolah ini bergerak dalam naungan yayasan yang mungkin dalam pergerakan pelayanan pendidikannya berbeda dengan pendidikan yang dinaungi oleh lembaga pendidikan negeri. Selain itu penulis telah sedikit mendapat informasi tentang penilaian kinerja di SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung, bahwa di sekolah ini belum pernah melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Menurut salah satu guru yang ada di SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung :

“Sekolah ini saya rasa belum pernah melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, biasanya hanya melakukan evaluasi yang sederhana dengan rapat besar seluruh pegawai.”

Dengan demikian, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang penilaian kinerja di SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung, karena yang telah kita ketahui bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode yang cukup membantu dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja organisasi. dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* juga dapat membantu sekolah tersebut dalam mencapai visi dan misi dari sekolah tersebut. Atas dasar permasalahan tersebut, peneliti mengambil judul penelitian **“Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Sistem *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di SMAK St. Thomas Aquino Tulungagung).**

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, bahwa telah dijelaskan peranan guru maupun staf dalam sekolah sangat mempengaruhi perkembangan siswa-siswi. Jika kinerja organisasinya berkualitas maka akan menghasilkan siswa-siswi yang berkualitas, maka penulis menarik suatu rumusan masalah, sebagai berikut :

Bagaimana kinerja SMAK St. Thomas Aquino Tulungagung jika diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

Menganalisa kinerja SMAK St. Thomas Aquino Tulungagung jika diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap beberapa pihak antara lain:

1. Bagi SMAK St. Thomas Aquino Tulungagung
Dengan adanya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi SMAK St. Thomas Aquino Tulungagung untuk melakukan penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dalam sekolah tersebut. Serta bahkan dapat dijadikan contoh untuk periode depan dalam melakukan penilaian kinerja kembali.
2. Bagi peneliti selanjutnya
Penelitian ini dapat dijadikan salah satu acuan atau referensi dalam melakukan penelitian dengan melakukan penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
3. Bagi peneliti
Dengan melakukan penelitian ini, peneliti dapat memperluas pengetahuan terutama dalam penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Pengukuran Kinerja

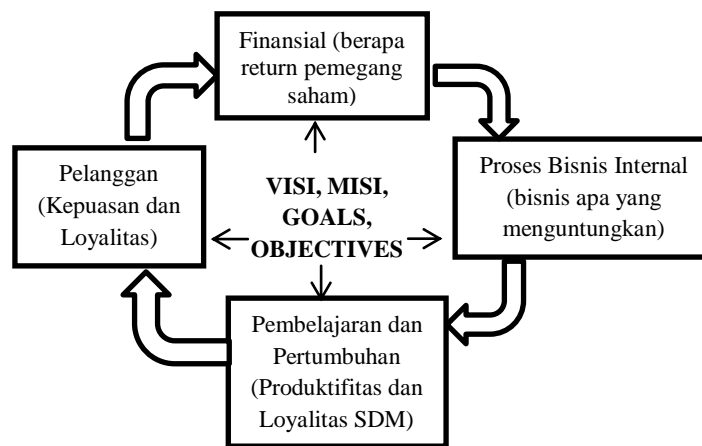
Pengukuran kinerja merupakan suatu proses kegiatan penilaian yang dilakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan suatu organisasi guna mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja organisasi pada dasarnya sangat diperlukan organisasi untuk dapat mengetahui tingkat kinerja dalam organisasi tersebut, apakah kinerja organisasi tersebut berjalan dengan baik ataupun sebaliknya. Dengan adanya pengukuran kinerja, suatu organisasi dapat melihat apakah target yang disusun sebelumnya telah tercapai atau masih banyak target yang belum tercapai. Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono, dkk (2002:29), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Balanced Scorecard

Rudianto (2013:235) mengatakan *Balanced Scorecard* merupakan metode perencanaan yang mencakup empat perspektif perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta

pertumbuhan. Nurjaman:2013 dalam Geert J. M. Braam and Edwin J. Nijssen (2004) melakukan penelitian terhadap perusahaan-perusahaan yang ada di Belanda yaitu menyarankan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) tidak secara otomatis memperbaiki kinerja perusahaan, tetapi yang terpenting adalah bagaimana penggunaan BSC itu sendiri: jika BSC digunakan sebagai pelengkap dari strategi perusahaan akan memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan, sementara jika BSC tidak berhubungan dengan strategi perusahaan, maka mungkin saja akan memperburuk kinerja perusahaan. Moehariono (2012:90-91) menambahkan bahwa acuan dasar *Balanced Scorecard* ialah teori-teori manajemen mutu dan manajemen strategik dan juga berfokus mengukur kinerja suatu organisasi dari perspektif keuangan maupun nonkeuangan yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.



Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi dan Misi Perusahaan
 Sumber : Prawironegoro (2013:324)

Perspektif *Balanced Scorecard*

Rudianto (2013:235) *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu dan memperkenalkan kinerja masa depan, yang meliputi 4 perspektif :

1. Perspektif Finansial

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pada perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Terdapat tiga tahap perkembangan industri, yaitu :

a. Growth

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Perusahaan ini menghasilkan produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas produksi; membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan dengan berbagai pihak; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan para pelanggan. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah

presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, serta wilayah. Rumusnya adalah:

$$\text{Rasio efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

b. Sustain

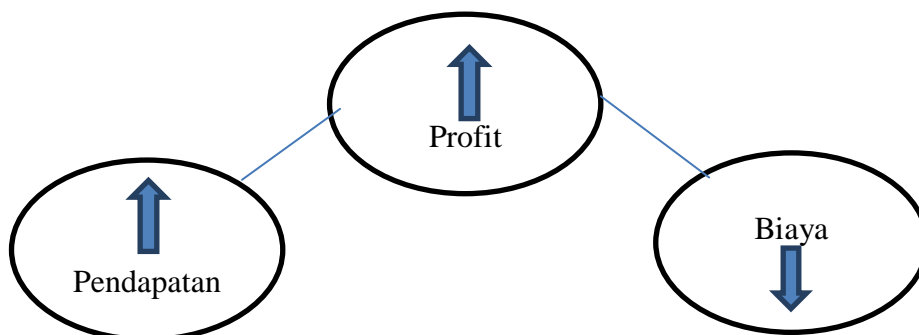
Sebagian besar unit bisnis perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, yaitu situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Tujuan keuangan ditahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, yang dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba kotor dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal dalam unit bisnis sudah tetap dan meminta para manager untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Tahap ini biasanya disebut dengan tahap penekanan biaya, dimana akan menggambarkan bahwa perusahaan dapat mengelola biaya dengan efektif yang berdampak positif. Rumusnya adalah:

$$\text{Rasio ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Biaya}}{\text{Anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

c. Harvest

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, yaitu tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang telah dibuat pada tahap sebelumnya. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas bagi korporasi. Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Dalam perspektif keuangan terdapat tiga aspek strategi yang dilakukan suatu perusahaan yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki organisasi bisnis, penurunan biaya dan peningkatan produktifitas, penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.



Sumber : Rudianto (2013:240)

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran genetik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas :

- a. Kepuasan pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- b. Retensi pelanggan, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama. Rumusnya adalah:

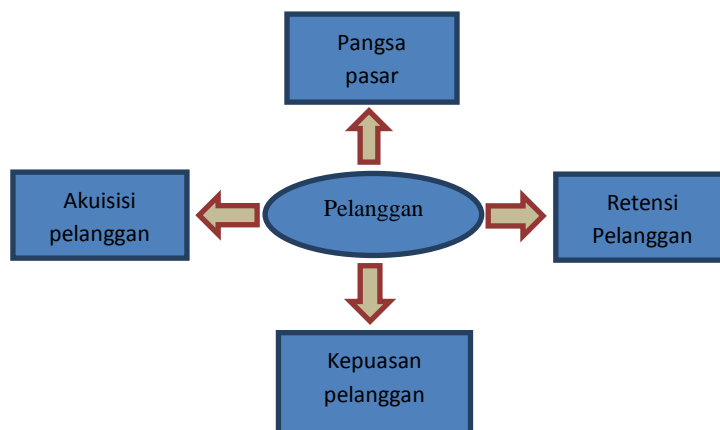
$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

- c. Akuisisi pelanggan baru, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar. Rumusnya adalah:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

- d. Pangsa pasar yang meningkat disegmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.

Ukuran pencapaian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Ukuran Utama Keberhasilan Perusahaan dalam perspektif pelanggan

Sumber : Rudianto (2013:240)

Untuk mencapai berbagai ukuran pencapaian dalam perspektif pelanggan tersebut, terdapat beberapa hal yang diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh perusahaan karena merupakan unsur yang mempengaruhi, yaitu :

1. Atribut Produk dan Jasa serta Fasilitasnya

Berbagai hal yang melekat dalam produk yang dijual akan sangat berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan kepada perusahaan.

2. Hubungan dengan Pelanggan

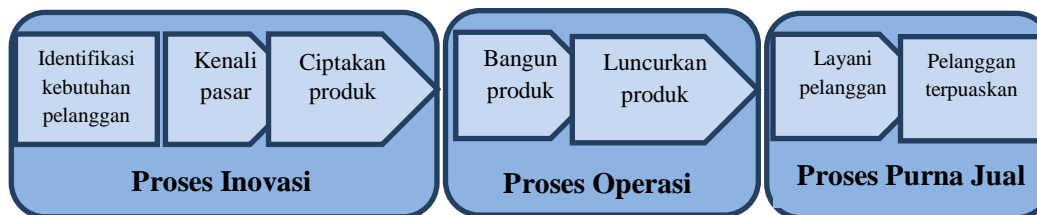
Kemampuan perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan setelah mereka membeli produk dari perusahaan akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan kepada perusahaan.

3. Citra dan Reputasi Perusahaan

Bayangan dan kesan yang dimiliki pelanggan terhadap perusahaan akan menentukan kesediaan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Dalam dimensi ini akan termuat faktor-faktor yang membuat pelanggan merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosibaik secara personal (melalui pameran-pameran, *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan yang mudah diingat oleh pelanggan.

a. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik oleh manajer maupun karyawan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga pemegang saham. Dalam hal ini, perusahaan berfokus pada tiga proses utama yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses pasca penjualan.



Prespektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Generik

Sumber : Rudianto (2013:242)

a. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan ini, proses inovasi merupakan salah satu proses yang kritis, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dibagi menjadi dua yaitu : pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, serta pengukuran terhadap proses pengembangan produk. Rumusnya adalah:

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Penambahan Jumlah Layanan}}{\text{Total Jumlah Layanan}} \times 100\%$$

b. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih dititikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pada proses operasi pengukuran kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu : *time measurement*, *quality process measurement*, dan *process cost measurement*

c. Pelayanan Purna Jual

Pengukuran ini menjadi bagian yang sangat penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Hal yang

termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit. Rumusnya adalah:

$$\text{Retensi Tunggakan Siswa} = \frac{\text{Jumlah Siswa Tunggakan}}{\text{Total Jumlah Siswa}} \times 100\%$$

b. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tujuan keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal di *Balanced Scorecard* biasanya akan memperlihatkan kesenjangan antara kapabilitas sumberdaya manusia, sistem, dan prosedur saat ini dan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutupi kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan.

Dalam perspektif ini terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu :

a. Kompetensi Karyawan

Pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan atas tiga hal pokok yaitu :

- Retensi Karyawan

Pengukuran ini dilakukan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan total karyawan. Rumusnya adalah:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Lama}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

- Pelatihan Karyawan

Pengukuran ini dilakukan dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang ikut pelatihan dengan total karyawan. Rumusnya adalah:

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Dilatih}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

- Sarana dan Prasarana

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat penambahan sarana yang disediakan perusahaan dalam melayani pelanggan setiap tahunnya dengan membandingkan jumlah penambahan setiap tahunnya dengan total jumlah sarana. Rumusnya adalah:

$$\text{Sarana dan Prasarana} = \frac{\text{Penambahan alat}}{\text{Total Jumlah Alat}} \times 100\%$$

b. Infrastruktur teknologi informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh dukungan dari sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh, semakin baik kinerja karyawan. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur presentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, presentasi ketersediaan informasi mengenai biaya produksi, dan lain-lain.

c. Budaya Organisasi: Motivasi, Wewenang, dan Pembatasan Wewenang

Peningkatan kualitas dan produktivitas karyawan juga perlu dilengkapi dengan adanya motivasi dari karyawan sendiri. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu :

1. Pengukuran terhadap sasaran yang diberikan kepada perusahaan dan di implementasikan.
2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
3. Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa, dan kehadiran karyawan.
4. Pengukuran terhadap keterbatasan individu organisasi.
Terdiri dari dua hal, yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan demi peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim.

Penilaian dengan Menggunakan Balanced Scorecard

Dalam penilaian dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki cara tersendiri yaitu dengan menggunakan skor. Cara pengukuran kinerja ini yaitu menghubungkan antara keempat perspektif yang ada secara seimbang. Kriteria seimbang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik yang tercapai seimbang di semua perspektif.

Dengan penggunaan *Balanced Scorecard* maka akan membantu sekolah dalam melihat apa saja yang perlu ditingkatkan dan yang perlu dihilangkan dalam pelayanan di SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung. Oleh karena itu diperlukan pengambilan data yang diperlukan dari sekolah lalu langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian dengan menggunakan skor. Adapun tabel skor menurut Mulyadi sebagai berikut:

Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi (2011)

Setelah melakukan rating scal maka yang dilakukan selanjutnya adalah membuat ukuran kinerja berisi indikator-indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor.

Kriteria Keseimbangan pada *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	Skor
Perspektif	Rasio	Penurunan	Revenue mix	1

pelanggan	ekonomi	biaya	Cycle effectiveness	1
	Rasio Efisiensi	Pertumbuhan pendapatan	Peningkatan efisiensi keuangan	1
Perspektif pelanggan	Meningkatnya kepercayaan pelanggan	Customer Acquisition	Bertambahnya pelanggan baru	1
		Customer Retention	Depth of relationship	1
		Customer Satisfaction	Berkurangnya jumlah keluhan	1
Perspektif Bisnis Internal	Peningkatan kualitas proses layanan	Inovasi	Efisiensi pelayanan	1
		Tingkat pelayanan		1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan komitmen karyawan	Retensi karyawan	Karyawan keluar berkurang	1
	Meningkatnya kapabilitas karyawan	Pelatihan karyawan	Karyawan mengikuti pelatihan	1
Total Skor				10

Sumber : Mulyadi (2011)

Penelitian Terdahulu

Dari penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yang ada dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan. Dalam penerapannya, keempat perspektif tidak lepas dari visi dan misi sekolah yang telah disusun. Dengan adanya *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah. Adanya penelitian ini dapat dijadikan ukuran evaluasi kinerja sekolah serta dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk periode selanjutnya.

Teknik Analisis Data

Dalam teknis analisis data penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yaitu dengan menganalisis data yang diperoleh kemudian diolah dan dipaparkan untuk kemudian diolah dengan menggunakan pengukuran berdasarkan empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*. Untuk menentukan hasil akhir digunakan penilaian dengan skor total berdasarkan pada penafsiran kualitatif. Hal ini dilakukan untuk menemukan bobot skor pada setiap empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Pengujian Kredibilitas Data

Teknik yang digunakan untuk mengujian kredibilitas data dalam penelitian ini adalah triangulasi. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Sugiono (2012) dalam wulandari (2014) mengatakan bahwa triangulasi merupakan pemeriksaan data dengan membandingkan data-data yang diperoleh dari berbagai sumber, cara, waktu. Triangulasi teknik dilakukan dengan mengecek data yang diperoleh dari sumber dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini triangulasi teknik digunakan untuk membandingkan data hasil dari wawancara dengan dokumen-dokumen terkait. Triangulasi sumber dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan dari berbagai sumber terkait.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Sekolah Menengah Atas Katolik Santo Thomas Aquino iniberada dalam naungan YAYASAN YOHANES GABRIEL yang terletak di Jalan Dr Wahidin Sudirohusodo 83 Kedungwaru Kabupaten Tulungagung. Sekolah ini merupakan satu-satunya SMA swasta Katolik yang ada di Tulungagung. SMA Katolik Santo Thomas Aquino Tulungagung ini berdiri di atas tanah seluas 12.648 m² yang telah bersertifikat dan 972 m² yang belum bersertifikat. Adapula jumlah guru saat ini yang bekerja di SMA Katolik Santo Thomas Aquino Tulungagung sebanyak 41 guru. Jumlah peserta didik pada tahun ini di SMA Katolik Santo Thomas Aquino Tulungagung sebanyak 695 siswa.

Pembahasan Penelitian

Penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dilakukan untuk menilai secara keseluruhan kinerja organisasi yang diturunkan dari visi organisasi. Dalam metode *Balanced Scorecard* melihat ukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. *Balanced Scorecard* mengatur strategi organisasi yang akan menghubungkan pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

Dengan penggunaan *Balanced Scorecard* maka akan membantu sekolah dalam melihat apa saja yang perlu ditingkatkan dan yang perlu dihilangkan dalam pelayanan di SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung. Oleh karena itu diperlukan pengambilan data yang diperlukan dari sekolah lalu langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian dengan menggunakan skor. Adapun tabel skor menurut Mulyadi sebagai berikut:

Skor Pengukuran *Balanced Scorecard*

Skor	Nilai	Pengertian
-1	Kurang	Tingkat prestasi dibawah standar
0	Cukup	Tingkat prestasi sesuai standar
1	Baik	Tingkat prestasi diatas standar

Sumber: Mulyadi

Tabel tersebut dijadikan acuan sebagai penilaian kinerja pada setiap perspektif di *Balanced Scorecard*. Setelah melakukan pemberian skor kemudian menjumlah seluruh total skor yang ada lalu mendapatkan hasil rata-rata yang nantinya akan dilihat jika hasil rata-rata “kurang” dari 0 maka dikatakan ”kurang”, jika hasil rata rata skornya lebih dari 0,6 maka dikatakan “baik”, dan jika hasil rata-rata skor 0 sampai 0,6 maka dikatakan “cukup”. (Aurora 2010).

Hasil Penelitian

Dalam penelitiann ini terdapat dua jenis metode pengambilan data yaitu data primer dan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari data-data yang ada lalu diolah, sedangkan data primer berasal dari hasil wawancara dengan pihak terkait langsung. Berdasarkan hasil dari

pengolahan kedua data tersebut maka penulis mengukur kinerja sekolah dengan berdasarkan skor yang ada dalam tabel

Ikhtisar Penilaian Kinerja SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Kriteria	Skor
Perspetif Pelanggan		
1) Pelayanan yang diberikan		
a. Retensi Pelanggan	Cukup	0
b. Pelanggan Keluar	Baik	1
c. Akuisisi Pelanggan	Kurang	-1
2) Hasil yang dicapai		
a. Rata-rata UN	Cukup	0
b. Prestasi Siswa	Baik	1
c. Akreditasi	Baik	1
d. Adiwiyata	Baik	1
e. Kelulusan Siswa	Baik	1
Perspektif Keuangan		
1) Pemanfaatan Anggaran dengan Efektif		
a. Target dan Realisasi Pendapatan	Cukup	0
2) Pemanfaatan Anggaran dengan Efisien		
a. Target dan Realisasi Belanja	Cukup	0
3) Pemanfaatan Penggalangan Dana	Cukup	0
Perspektif Proses Internal		
1) Inovasi		
a. Penambahan Jumlah Pelayanan	Baik	1
2) Operasi		
a. Penambahan Jumlah Peralatan	Baik	1
b. Pengadaan Buku Perpustakaan	Baik	1

3) Pelayanan Purna Jual		
a. Jumlah Siswa Tunggalan	Baik	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
1) Memenuhi Kebutuhan Ketrampilan Sumber Daya Manusia di Posisi Strategis		
a. Memahami Pelanggan	Cukup	0
b. Penilaian Kinerja Guru	Cukup	0
c. Kunjungan ke Perpustakaan	Cukup	0
d. Penilaian Kinerja Wakil Kepala Sekolah	Cukup	0
e. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah	Cukup	0
f. Pembinaan Peserta Didik	Cukup	0
2) Pelatihan Sumber Daya Manusia		
a. Pelatihan Karyawan	Baik	1
3) Kepuasan Karyawan dan Keselarasan Sumber Daya Manusia dengan Misi Sekolah		
a. Retensi Karyawan	Baik	1
TOTAL SKOR		10

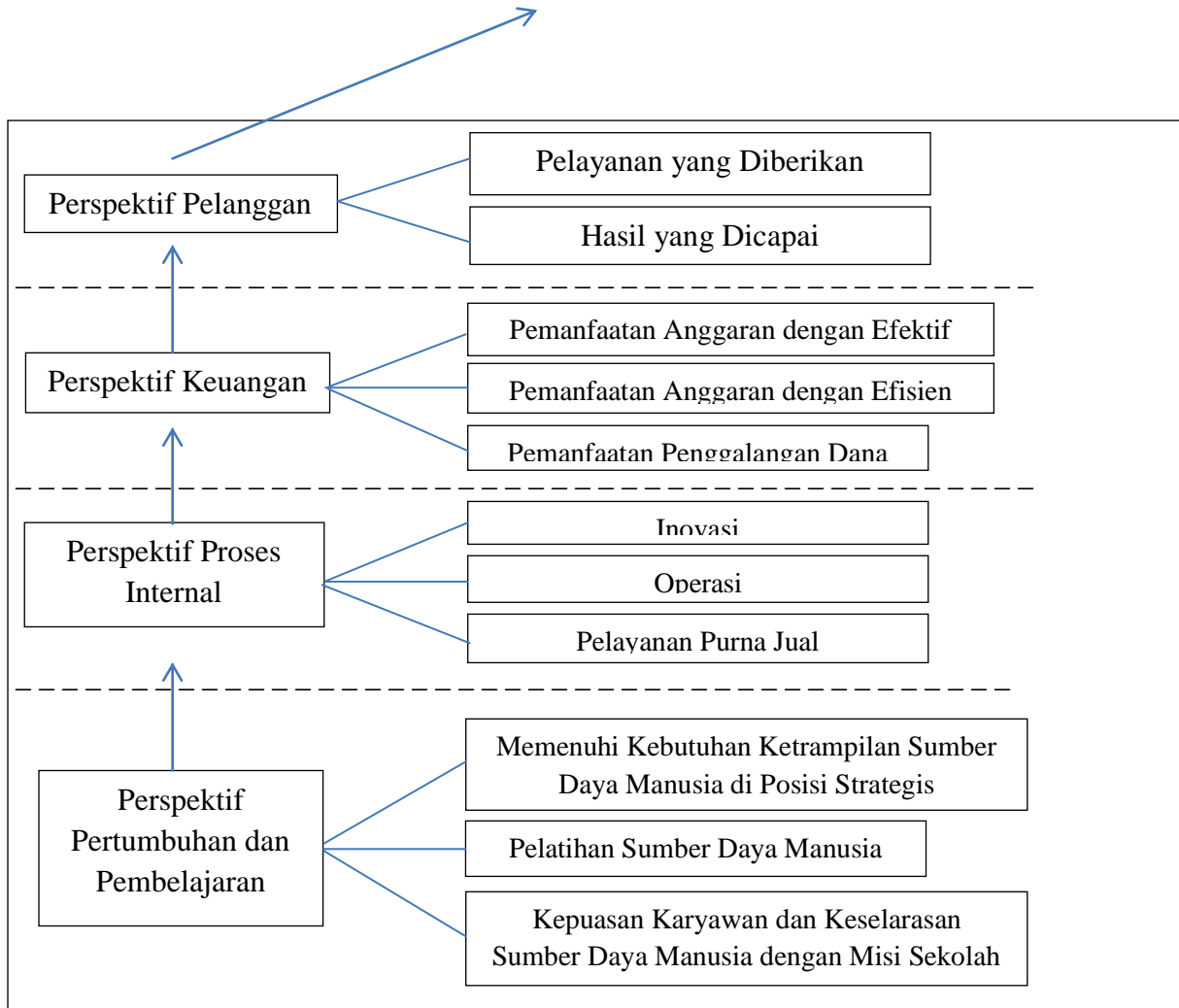
Berdasarkan hasil dari pengukuran tersebut dapat diketahui bahwa total skor yang dimiliki SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung adalah 10 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor yang dimiliki adalah $10/23=0,43$. Dari hasil rata-rata tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung keadaannya “CUKUP”, dengan alasan bahwa menurut Aurora (2010) jika skor rata-rata antara 0 sampai 0,6 maka dikatakan “cukup”.

Strategi *Balanced Scorecard* pada SMAK St” Thomas Aquino“ Tulungagung

Berdasarkan hasil dari penelitian tersebut dapat digunakan untuk menyusun peta strategi yang akan dilakukan dalam periode kedepannya agar pencapaian visi dan misi meningkat. Penelitian ini memiliki beberapa indikator yang dapat digambarkan dalam peta strategi sekolah yang berhubungan langsung dengan visi dan misi sekolah. Dengan menghubungkan indikator yang ada dengan visi misi sekolah maka diharapkan dapat membantu sekolah dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Menurut hasil penelitian ini mengatakan bahwa SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung kinerjanya dikatakan “cukup” dengan hasil nilai 0,45. Untuk mendapatkan hasil yang “baik” maka diperlukan evaluasi kinerja secara menyeluruh, baik itu dari komponen terkecil samapai dengan komponen paling besar, karena sangat mempengaruhi hasil akhir dari penilaian kinerja organisasi. berikut peta strategi yang digambarkan oleh penulis :

**Peta Startegi Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*
pada SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung**

VISI	
“Terwujudnya manusia beriman, cerdas, terampil, mandiri, visioner, berbudi pekertiluhur, dan berbudaya lingkungan hidup”	
MISI	
<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa - Meningkatkan Sarana Dan Prasarana Sekolah - Meningkatkan Kedisiplinan Siswa, Guru Dan Karyawan - Mengembangkan Nilai-Nilai Spiritual Dan Moralitas Kristiani Seluruh Warga Sekolah - Meningkatkan Kreativitas, Aktivitas Dan Ketrampilan Siswa 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Hubungan Kerjasama Dengan Orangtua, Masyarakat Dan Instansi Yang Terkait - Membudayakan Pelayanan, Kerjasama, Kejujuran, Kedisiplinan, Tanggungjawab, Solidaritas Dan Hidup Bersih. - Menumbuhkan Rasa Kesetiakawanan, Nilai-Nilai Kesopanan, Kesusilaan, Budi Pekerti Dan Saling Menghormati - Meningkatkan Upaya Pengendalian Dan Pencegahan Terhadap Bahaya Pencemaran Lingkungan Yang Terjadi Serta Kerusakan Lingkungan - Membudayakan Sikap Peduli Terhadap Kelestarian Fungsi Lingkungan Hidup



KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* di SMA Katolik Santo Thomas Aquino Tulungagung. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan berikut:

1. *Balanced Scorecard* , membantu organisasi dalam mewujudkan visi misi sekolah dari cita-cita sekolah untuk jangka panjang menjadi program kerja jangka pendek.
2. Yang termasuk dalam pelanggan sekolah adalah peserta didik yang menempuh jenjang pendidikannya di SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung.
3. Indikator kepuasan pelanggan dibagi menjadi dua yaitu Indikator pelayanan yang diberikan dan indikator hasil yang dicapai.
 - a. Indikator pelayanan yang diberikan:
 - Kepuasan pelanggan dalam hal ini untuk masyarakat yang berada di sekitar SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung
 - Kepuasan pelanggan untuk peserta didik yang menempuh pendidikan di SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung
 - Kepuasan pelanggan untuk wali murid yang memberikan kepercayaan kepada SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung dalam mendidik anaknya di sekolah
 - b. Indikator perolehan hasil yang dicapai
 - Perolehan nilai Ulangan Harian (UH), Ujian Akhir Sekolah (UAS), dan Ujian Nasional (UN) yang dilakukan SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung
 - Perolehan prestasi akademik dan non akademik yang diperoleh SMAK “St. Thomas Aquino”
 - Perolehan prestasi Akreditasi yang diterima oleh SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung
 - Perolehan prestasi Adiwiyata yang diterima oleh SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung
 - Tingkat kelulusan pada SMAK “St. Thomas Aquino” Tulungagung
4. Indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja pada perspektif keuangan antara lain:
 - Pemanfaatan anggaran dengan efektif
 - Pemanfaatan anggaran dengan efisien
 - Pemanfaatan penggalangan dana
5. Indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja pada perspektif proses internal antara lain:
 - Pengembangan inovasi dan pemahaman pelanggan
 - Proses operasional
 - Pelayanan hubungan dengan pihak eksternal
6. Indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran antara lain:
 - Memenuhi kebutuhan keterampilan sumber daya manusia di posisi strategis
 - Pelatihan sumber daya manusia
 - Kepuasan karyawan dan keselarasan SDM dengan misi sekolah
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja SMAK “ST. Thomas Aquino” Tulungagung dapat dikatakan “CUKUP” dengan pengukuran *Balanced Scorecard*. Hal tersebut dikarenakan hasil dari pengukuran *Balanced Scorecard* yang menunjukkan skor

sebesar 10 kemudian dirata-rata skor menjadi 0,43 dari 23 total indikator standar berdasarkan keempat perspektif yang ada di *Balanced Scorecard*.

Saran

1. Bagi SMA Katolik Santo Thomas Aquino Tulungagung
 - Perlu dilakukan pembahasan yang spesifik mengenai kinerja guru mendidik peserta didik baik itu di dalam kelas ataupun diluar kelas terutama pendidikan mengenai kedisiplinan, sehingga tidak terjadi peserta didik yang membedakan guru.
 - Perlu adanya perhatian khusus dalam pengelolaan perpustakaan. Saat ini jumlah pekerja dalam perpustakaan hanya ada 2, sedangkan tugas dan tanggung jawab yang ada cukup banyak sehingga membuat petugas perpustakaan kewalahan mengatasi semua tugas.
2. Bagi peneliti selanjutnya
 - Penelitian hendaknya dilakukan pada masa “tenang” dengan kata lain diluar masa Ujian, baik itu Ujian Semester, Ujian Sekolah, ataupun Ujian Nasional.

Sebelum melakukan wawancara peneliti diharapkan untuk memahami konsep dari metode *Balanced Scorecard* terlebih dahulu, lalu banyak membaca referensi terdahulu, serta menyusun pertanyaan yang nantinya akan melengkapi data penelitian yang dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Budiantara, Zulfikar. 2014. *Manajemen Riset dengan Pendekatan Komputasi Statistika*. Yogyakarta: Deepublish
- Burhanuddin, Afid. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah*, <https://afidburhanuddin.wordpress.com/2013/12/04/manajemen-berbasis-sekolah/>, (diakses pada tanggal 14 April 2016)
- Cahyono, D. 2000. “Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik.” *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. (Ahli Bahasa Nunuk Adiarni), Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara
- Gulo. 2000. *Metodologi Penelitian*.
<https://id.wikipedia.org/wiki/Sekolah>
- Juarsah dan Himawan. 2005. *Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen*. ESENSI, Vol. 8, No.1
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Yati Sumihati, dan Wisnu Chandra Kristiaji (Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2007 tanggal 28 Juni 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/ Madrasah Pendidikan Umum

- Manurung, Azuar dan Irfan. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: Umsu Press
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, edisi 3*. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi, 2007, *Sistem perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyasa. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Nurjaman, Sidik. 2013. Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Trikonomika*. (Volume. 12, No.2)
- Niven, Paul N. 2008. *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pahlevi, Randy Reza. 2010. Sekolah Demokrasi Sebagai Proses Penguatan Civil Society (Studi Kasus pada Sekolah Demokrasi “Simpul Demokrasi Kota Batu yang Didirikan oleh Lembaga Averroca Community”). *Skripsi*. Malang: Jurusan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Brwajaya
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional
- Pramono, Joko. 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMK Negeri 6 Surabaya. *Tesis*. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret.
- Prawirasentono. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Rai, I Gusti Agung, 2008. *Audit Kerja pada Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Sekolah Pelita Nusantara. 2015. Fungsi Sekolah. <http://pelnusa-tpi.sch.id/artikel-693-fungsi-sekolah-.html>. (diakses tanggal 14 April 2016)
- Semiawan. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif (Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya)*. Cikarang: Grasindo
- Singgih dan Arif. Tanpa tahun. Perencanaan Pengukuran Kinerja di Lembaga Pendidikan Walisongo-Gempol dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. *Paper*. Surabaya: Magister Manajemen Teknologi, Jurusan Manajemen Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember
- Sujatmiko, Adri. 2013. Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang (Studi Kasus pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang). *Sripsi*. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
- Undang – Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Wulandari. 2014. Perancangan Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada Institusi Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Lawang). *Skripsi*. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya