



JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS
Vol. 2. No. 2. Oktober 2017

CONTENTS

PENGARUH SHIFT KERJA TERHADAP TINGKAT KELELAHAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA OPERATOR PRODUKSI ARV PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk. UNIT PLANT JAKARTA

Nurul Auliya
Rinandita Wikansari
(Politeknik APP Jakarta)

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA STEKOM SEMARANG

Haryo Kusumo
(Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer)

MENINGKATKAN CUSTOMER RELATIONSHIP CONCEPTUAL MODEL OF CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT (CKM)

Robby Andika Kusumajaya
(Sekolah Tinggi Elektronik dan Komputer)

IS THERE ANY IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON ACADEMIC PERFORMANCE? (An Empirical Study From College Student In Jakarta)

Bagus Nurcahyo
Renny Nur'ainy
Riskayanto
(Universitas Gunadarma)

PEMBELAJARAN KEWIRAUSAHAAN BERBASIS PENGALAMAN PADA PROGRAM STUDI MANAJEMEN UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI

Rino Sardanto
Bambang Agus Sumantri
(Universitas Nusantara PGRI Kediri)

ANALISIS PERAMALAN PERMINTAAN PRODUK NATA DE COCO UNTUK Mendukung PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI DALAM SUPPLY CHAIN DENGAN MODEL CPFR (COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING, AND REPLENISHMENT)

Lina Saptaria
Nurhidayati
(Universitas Islam Kediri)

PEMANFAATAN WEBSITE SEBAGAI MEDIA PROMOSI DAN MENINGKATKAN PESERTA DIDIK PADA (MA) MADRASAH ALIYAH IBROHIMIYAH DEMAK

Febryantahanuji
(Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer PAT)

ANALISIS IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA SMP KRISTEN PETRA KEDIRI (STUDI KASUS DI SMP KRISTEN PETRA KEDIRI)

Amat Pintu Batu
(Universitas Nusantara PGRI Kediri)



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI**

P-ISSN:2549-5291
E-ISSN: 2528-0929

**JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS
Vol. 1. No. 2. Oktober 2016**

CONTENTS

PENGARUH SHIFT KERJA TERHADAP TINGKAT KELELAHAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA OPERATOR PRODUKSI ARV PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk. UNIT PLANT JAKARTA

**Nurul Auliya
Rinandita Wikansari
(Politeknik APP Jakarta)**

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA STEKOM SEMARANG

**Haryo Kusumo
(Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer)**

MENINGKATKAN CUSTOMER RELATIONSHIP CONCEPTUAL MODEL OF CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT (CKM)

**Robby Andika Kusumajaya
(Sekolah Tinggi Elektronik dan Komputer)**

IS THERE ANY IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON ACADEMIC PERFORMANCE? (An Empirical Study From College Student In Jakarta)

**Bagus Nurcahyo
Renny Nur'ainy
Riskayanto
(Universitas Gunadarma)**

PEMBELAJARAN KEWIRAUSAHAAN BERBASIS PENGALAMAN PADA PROGRAM STUDI MANAJEMEN UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI

**Rino Sardanto
Bambang Agus Sumantri
(Universitas Nusantara PGRI Kediri)**

ANALISIS PERAMALAN PERMINTAAN PRODUK NATA DE COCO UNTUK Mendukung PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI DALAM SUPPLY CHAIN DENGAN MODEL CPFR (COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING, AND REPLENISHMENT)

**Lina Saptaria
Nurhidayati
(Universitas Islam Kediri)**

PEMANFAATAN WEBSITE SEBAGAI MEDIA PROMOSI DAN MENINGKATKAN PESERTA DIDIK PADA (MA) MADRASAH ALIYAH IBROHIMIYAH DEMAK

**Febryantahanuji
(Sekolah Tinggi Elektronik dan Komputer PAT)**

ANALISIS IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA SMP KRISTEN PETRA KEDIRI (STUDI KASUS DI SMP KRISTEN PETRA KEDIRI)

**Amat Pintu Batu
(Universitas Nusantara PGRI Kediri)**

KETENTUAN PENULISAN JURNAL

1. **Substansi Artikel.** Artikel yang diserahkan merupakan tulisan ilmiah dengan desain kuantitatif maupun kualitatif berupa : studi pustaka, studi empiris, ataupun studi kasus, sebagai hasil pengembangan Ilmu Ekonomi dan Bisnis. Artikel yang disumbangkan adalah artikel orisinal yang belum pernah dipublikasikan di media lain dan menggunakan pustaka acuan mutakhir, proporsi terbitan 10 tahun terakhir 80 %.
2. **Gaya penulisan.** Artikel ditulis dengan bahasa Indonesia atau bahasa Inggris yang baku. Artikel memuat judul, nama penulis beserta keterangan dan alamat kerja yang jelas. Penulisan abstrak dibatasi maksimum sampai 300 kata, untuk artikel berbahasa Indonesia, abstrak ditulis dalam bahasa Inggris dan sebaliknya, disertai dengan kata kunci (*keyword*). Bagian utama artikel ditulis dengan sistematika: Pendahuluan, Tujuan Penelitian, Tinjauan Teori, Metodologi, Analisis dan Pembahasan, Kesimpulan, Saran, Daftar Pustaka. Setiap judul baik sub judul tulisan perlu diberikan **Huruf Tebal**. Penyajian Gambar, tabel, dan bagan dan pendukung lain harus disertai dengan nomor urut, judul, dan sumber yang konsisten.

Contoh Daftar Pustaka

Andrew Winton and Yerramilili, Y. (2008); *Entrepreneurial Finance: Bank versus venture capital*; journal of Financial Economics, Vol. 88, Issue 1, Published by Elsevier.

Riani,Lilia Pasca.(2015);http://www.acadmia.edu/12475116/FINANCIAL_LITERACY_DAN_INOVASI_PENGRAJIN_LOGAM_DIWILAYAH_KEDIRI_RAYA.pdf. diakses tanggal 10 Agustus 2015.

Tjiptono,Fandy.(2011); *Pemasaran Jasa*;Bayumedia Publishing,Yogyakarta

3. **Seleksi Artikel.** Artikel yang masuk ke redaksi akan diseleksi dan direview oleh anggota dewan redaksi dan dikembalikan untuk diperbaiki dan atau dilengkapi. Artikel yang tidak dimuat tidak dikembalikan. Artikel yang dimuat merupakan hal redaksi dan dapat ditampilkan dalam media lain untuk akademik. Isi artikel diluar tanggung jawab redaksi.
4. **Penyerahan Artikel.** Artikel yang akan dimuat dapat dikirm/diserahkan berupa print-out ketikan dan dalam bentuk file Microsoft Word yang bisa dibuka dengan baik. Artikel dicetak pada kertas A4, spasi ganda, huruf dengan Times New Roman 12, jumlah halaman 10 – 30 halaman.

Alamat Redaksi:

Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis

Prodi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri

Jln. KH. Achmad Dahlan No. 76 Kediri 64112

Telepon (0354) 771576, Fax (0354) 774776

Email: jurnal_nusamba@unpkediri.ac.id

Prodi Manajemen

Fakultas Ekonomi – Universitas Nusantara PGRI Kediri

JL. KH. Achmad Dahlan 76 Kediri – Telepon 0354 771576

<http://ojs.unpkediri.ac.id/index.php/manajemen/index>

Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis
Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri

Tim Jurnal :

Pelindung :

Dr Subagyo

Penanggung Jawab :

Ema Nurzainul Hakimah, MM

Pemimpin Editor :

Dr. Lilia Pasca Riani

Editor :

Diah Ayu Septi Fauzi, MM

Mitra Bestari :

Prof. Saurabh Mittal (Asia Pasific Institute of Management)

Dr. Sentot Imam Wahjono, MM.(Universitas Muhammadiyah Surabaya)

Galuh Mira Saktiana, M.Sc (Universitas Tarumanagara Jakarta)

Dr. Finnah Fourqoniah (Universitas Mulawarman Samarinda)

Alamat Redaksi:

Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis

Prodi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri

Jln. KH. Achmad Dahlan No. 76 Kediri 64112

Telepon (0354) 771576, Fax (0354) 774776

Email: jurnal_nusamba@unpkediri.ac.id

DAFTAR ISI

PENGARUH SHIFT KERJA TERHADAP TINGKAT KELELAHAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA OPERATOR PRODUKSI ARV PT KIMIA FARMA (PERSERO) Tbk. UNIT PLANT JAKARTA - **Nurul Auliya, Rinandita Wikansari (Politeknik APP Jakarta). Hal 66 - 74**

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA STEKOM SEMARANG **Haryo Kusumo(Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer). Hal 75 - 86**

MENINGKATKAN CUSTOMER RELATIONSHIP CONCEPTUAL MODEL OF CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT (CKM) - **Robby Andika Kusumajaya (Sekolah Tinggi Elektronik dan Komputer. Hal 87 - 100**

IS THERE ANY IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON ACADEMIC PERFORMANCE? (An Empirical Study From College Student In Jakarta)- **Bagus Nurcahyo,Renny Nur'ainy,Riskayanto (Universitas Gunadarma). Hal 101-116**

PEMBELAJARAN KEWIRAUSAHAAN BERBASIS PENGALAMAN PADA PROGRAM STUDI MANAJEMEN UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI- **Rino Sardanto, Bambang Agus Sumantri (Universitas Nusantara PGRI Kediri). Hal 117 -129**

ANALISIS PERAMALAN PERMINTAAN PRODUK NATA DE COCO UNTUK MENDUKUNG PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI DALAM SUPPLY CHAIN DENGAN MODEL CPFR (COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING, AND REPLENISHMENT)- **Lina Saptaria, Nurhidayati(Universitas Islam Kadiri). Hal 130 -141**

PEMANFAATAN WEBSITE SEBAGAI MEDIA PROMOSI DAN MENINGKATKAN PESERTA DIDIK PADA (MA) MADRASAH ALIYAH IBROHIMIYAH DEMAK- **Febryantahanuji (Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer PAT). Hal 142 – 148**

ANALISIS IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA SMP KRISTEN PETRA KEDIRI (STUDI KASUS DI SMP KRISTEN PETRA KEDIRI)- **Amat Pintu Batu (Universitas Nusantara PGRI Kediri). Hal 149 - 163**



**Redaksi Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis
Prodi Manajemen
Fakultas Ekonomi – Universitas Nusantara PGRI Kediri**
JL. KH. Achmad Dahlan 76 Kediri – Telepon 0354 771576

ANALISIS IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA SMP KRISTEN PETRA KEDIRI (STUDI KASUS DI SMP KRISTEN PETRA KEDIRI)

Amat Pintu Batu

Universitas Nusantara PGRI Kediri
donsilalahi@yahoo.com

Abstract

The purpose of this research is to know the Implementation of Balance Scorecard at SMP Kristen Petra Kediri, the performance of SMP Kristen Petra Kediri before Implementation of Balance Scorecard, the performance of SMP Kristen Petra Kediri after Balance Scorecard Implementation, to confirm whether the change of SMP Kristen Petra Kediri performance is caused by Balance Scorecard implementation or other causes. This research uses descriptive qualitative approach. This technique is chosen because with this technique the researchers can clearly illustrate the phenomenon that occurred in the place of research, precisely the phenomenon of Balance Scorecard implementation in SMP Kristen Petra Kediri. While data collection techniques are in-depth interviews and observations which then use triangulation. Data analysis techniques are done by reducing the data obtained, presenting and drawing conclusions.

Keywords: Balance Scorecard, Perspective, Balance

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi Balance Scorecard di SMP Kristen Petra Kediri, kinerja SMP Kristen Petra Kediri sebelum Implementasi Balance Scorecard, kinerja SMP Kristen Petra Kediri setelah Implementasi Balance Scorecard, meyakinkan apakah perubahan kinerja SMP Kristen Petra Kediri disebabkan oleh penerapan Balance Scorecard atau oleh penyebab lain. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik ini dipilih karena dengan teknik ini peneliti dapat menggambarkan dengan jelas fenomena yang terjadi di tempat penelitian, tepatnya fenomena implementasi Balance Scorecard di SMP Kristen Petra Kediri. Sedangkan teknik pengumpulan data adalah wawancara yang mendalam dan observasi yang kemudian menggunakan triangulasi. Teknik analisa data dilakukan dengan mereduksi data yang diperoleh, penyajian dan menarik kesimpulan.

Kata Kunci : Balance Scorecard, Perspektif, Keseimbangan



**JURNAL NUSANTARA
APLIKASI MANAJEMEN
BISNIS (NUSAMBA)**

<http://ojs.unpkediri.ac.id/index.php/manajemen/index>

E-ISSN : 2528-0929
P-ISSN : 2549 - 5291
Diterima: 25 Oktober 2017
Revisi : 30 Oktober 2017
Disetujui: 31 Oktober 2017

Pendahuluan

Dinamika perkembangan dunia pendidikan dewasa ini menuntut setiap lembaga pengelola pendidikan, untuk lebih meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain pada levelnya yang sama. Permasalahan kinerja ini lebih terasa pada lembaga pendidikan swasta sebab keberlangsungan eksistensinya sangat tergantung kepada animo masyarakat / orangtua siswa untuk menyekolahkan anak-anak mereka di sekolah swasta tertentu. Animo ini tergantung kepada sarana yang dimiliki sekolah, pelayanan yang diberikan, kompetensi guru dan kualitas output atau siswa yang dihasilkan sekolah. Ismara (2005) mengatakan bahwa “manajemen pelayanan publik secara perlahan telah bergeser ke manajemen *price, prospect, product, profit, priority, place, people, profile and promotio*”. Merujuk kepada pendapat tersebut maka sekolah-sekolah swasta sebagai bagian dari pelayanan publik perlu memfokuskan perhatiannya kepada biaya yang terjangkau, kualitas siswa dan kualitas pelayanan, baik terhadap siswa maupun orangtua siswa, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun karyawan, laba organisasi dan promosi. Pengelolaan terhadap semua faktor-faktor tersebut haruslah juga bersifat antisipatif atau proaktif, artinya menyesuaikan dengan perubahan eksternal. Selain antisipatif pengelolaan tersebut harus memperhatikan keseimbangan profit dan non profit, artinya jangan hanya mengejar profit (meskipun sekolah adalah lembaga non profit) tapi juga menjaga kualitas pelayanan. Keseimbangan kinerja masa lampau dengan kinerja sekarang dan yang akan datang, artinya jangan hanya terfokus pada tahun tertentu namun kinerja berikutnya terbaik. Atau keseimbangan antara apa yang menjadi penyebab dan apa yang menjadi akibat, artinya memahami penyebab suatu kesuksesan atau penyebab suatu kegagalan agar bisa mengelola penyebab tersebut.

Jika ada sekolah yang berhenti beroperasi kebanyakan karena tidak ada lagi peminat. Peminat tidak ada karena daya tarik sudah tidak ada. Daya tarik yang hilang ini sesungguhnya disebabkan oleh alpanya pengelola lembaga melakukan keseimbangan yang dimaksud. Merujuk kepada pendapat Isma maka seyogianya para pengelola lembaga publik perlu melakukan keseimbangan antara profit dengan kualitas, baik kualitas output maupun kualitas pelayanan, keseimbangan antara profit tahun ini dan profit pada tahun yang akan datang atau kualitas pelayanan tahun ini dan

kualitas pelayanan pada tahun yang akan datang. Pengukuran kinerja yang melupakan keseimbangan ini sudah saatnya untuk ditinggalkan dan perlu digantikan dengan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

Untuk mengatasi masalah pengukuran kinerja secara komprehensif dan termasuk berjangka panjang, Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan sebuah alat manajemen kinerja yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* sebagai bagian dari manajemen strategi, pertama kali muncul pada tahun 1992, dalam artikel yang ditulis oleh Kaplan dan Norton di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992. Luis dan Biromo (2007 : 16) mengatakan “*Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator” Indikator yang dimaksud adalah finansial dan non finansial, meliputi pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan yang bersifat sebab dan akibat atau cause dan outcome.

Balanced Scorecard dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen strategi. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus berkembang dan tidak pasti, orientasi yang ditetapkan suatu organisasi tidak hanya berorientasi pada masa yang akan datang tetapi juga harus bisa mengantisipasi perubahan dalam jangka pendek dan menengah, membuat keseimbangan kinerja masa lampau dengan yang akan datang, internal dan eksternal, dan antara penyebab dan akibat. Oleh karena itu, pemahaman terhadap langkah-langkah manajemen strategik sangat diperlukan untuk dapat menciptakan perencanaan yang matang untuk masa depan organisasi.

Sekolah Menengah Kristen Petra Kediri (SMP Kristen Kediri) adalah salah satu unit pendidikan yang dimiliki oleh Yayasan Perguruan Kristen Petra Kediri (YPK Petra Kediri). Sekolah ini berlokasi di Jalan MH Thamrin 1 Kelurahan Kemasam Kediri. Faktor-faktor yang disampaikan Ismara meliputi *price, prospect, product, profit, priority, place, people, profile and promotion* sebetulnya telah menjadi bagian yang diperhatikan oleh sekolah ini dari keseluruhan komitmen mereka, namun semuanya itu belum terkelola dengan baik. Biaya sekolah yang terjangkau, prospek ke masa yang akan datang, kualitas lulusan siswa, laba, tempat, sumber daya dan promosi telah

menjadi perhatian sekolah sejak lama. Namun sampai dengan tahun pengajaran 2015/2016 sekolah ini selalu kekurangan siswa jika ditinjau dari segi target jumlah siswa yang diinginkan, sementara jumlah siswa yang masuk setiap awal tahun ajaran baru merupakan salah satu ukuran keberhasilan eksistensi sekolah. Secara implisit jumlah siswa yang cukup akan menjadi penyebab bagi kinerja keuangan. Hal lainnya adalah kualitas output atau kualitas siswa, tepatnya kemampuan siswa mencapai Kriteria Ketuntasan Minimum (KKM). KKM sering bermasalah sehingga setiap akhir semester selalu ada kegiatan remedial bagi siswa untuk mencapai KKM sebesar angka nilai 75 (tujuh puluh lima) sebagai angka KKM yang ditetapkan sekolah.

Berawal dari masukan yang diterima oleh kepala sekolah tentang bagaimana mengawal sebuah organisasi agar dapat bertumbuh dalam jangka panjang ditengah-tengah persaingan yang ketat, sekolah ini mencoba mempelajari lebih dalam tentang masukan tersebut. Masukan-masukan dimaksud sebetulnya adalah merupakan intisari dari Balance Scorecard yang telah dipraktekkan oleh banyak organisasi profit oriented maupun organisasi sosial dan pelayanan publik. Prinsip-prinsip Balance Scorecard ini dengan modifikasi tertentu diyakini dapat juga dipraktekkan di organisasi pendidikan seperti SMP Kristen Petra Kediri. Berbekal pemahaman itulah maka SMP Kristen Petra Kediri mengusulkan kepada yayasan yang membawahnya untuk mencoba merencanakan sebuah manajemen kinerja dengan membangun peta strategi dan selanjutnya mengimplementasikan. Harapannya adalah bahwa jika berhasil meningkatkan kinerja sekolah, khususnya perolehan siswa dan KKM belajar siswa, maka Balance Scorecard akan dipraktekkan juga ke unit sekolah lainnya di bawah yayasan yang sama.

Terdapat fenomena yang menarik setelah satu tahun lebih Balance Scorecard diimplementasikan yaitu bahwa pada tahun ajaran 2016/2017, sekolah ini mencapai perolehan siswa melampaui target. Artinya animo masyarakat meningkat. Terbukti bahwa pada tahun ajaran 2016/2017, jumlah perolehan siswa 10% di atas target bahkan pada tahun ajaran 2017/2018 jumlah tersebut naik menjadi 20% di atas target. Yang perlu juga digarisbawahi adalah bahwa jumlah yang melebihi target ini diperoleh pada bulan Maret setiap tahun ajaran baru padahal sesuai jadwal panitia penerimaan siswa baru akan ditutup pada bulan Juni setiap tahun. Penerimaan siswa baru sebelum tahun ajaran 2016/2017 selalu berada di bawah

target yang menurut kepala sekolah harusnya tidak terjadi.

Selain prestasi perolehan siswa baru atau animo masyarakat yang meningkat, jumlah siswa yang tidak mencapai KKM juga berkurang drastis. Persentase jumlah siswa yang harus mengikuti remedial sebelum Balance Scorecard diimplementasikan adalah sebesar 34% dari jumlah total siswa dengan kata lain siswa yang berhasil meraih KKM hanya sebesar 66%, namun setelah setahun lebih Balance Scorecard diimplementasikan siswa yang mengikuti remedial berkurang menjadi 11% dengan kata lain siswa yang berhasil meraih KKM sebesar 89%

KAJIAN PUSTAKA

Menurut Bohlander (2010) manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menciptakan lingkungan kerja sedemikian rupa sehingga para karyawan dapat menunjukkan kinerja mereka sesuai dengan kemampuan masing-masing. Jika pendapat Bohlander diperluas maka "menciptakan lingkungan kerja" bisa dimaknai luas sesuai dengan besarnya suatu unit bisnis, dimana semakin besar ukuran perusahaan maka semakin luas dan beragam pula lingkungan kerja.

Salah satu proses yang harus dilalui agar manajemen kinerja berjalan dengan lancar adalah penilaian kinerja. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Balanced Scorecard

Salah satu alat manajemen kinerja yang secara luas telah digunakan perusahaan adalah Balance Scorecard. Menurut Luis dan Biromo (2007: 16) Balanced Scorecard adalah "suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat" Balance Scorecard terdiri dari dua kata yaitu Balance yang artinya berimbang sedangkan *scorecard* adalah kartu skor, yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kerja suatu

organisasi atau skor individu. Kartu skor dapat juga digunakan untuk mencatat apa yang hendak diwujudkan di masa depan yang lazim disebut target. Melalui kartu skor, organisasi dapat mengetahui kinerja dengan cara membandingkan kinerja sesungguhnya dengan target. Menurut Sholihin (2012; 176) kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi atau individu diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, internal dan eksternal dan penyebab dan akibat. Jadi secara implisit dalam BSc sekaligus juga sudah ada pengelolaan kinerja, penilaian kinerja bahkan uraian jabatan setiap individu atau kelompok sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja.

Balance Scorecard pertama kali muncul pada tahun 1992, dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Kaplan dan Norton di *Harvard Business Review*, Edisi Januari-Februari 1992. Dalam bentuknya yang masih sederhana David (2009; 513) bahkan menggunakan Balance Scorecard hanya untuk mengevaluasi strategi saja, dimana strategi yang dimaksud diperoleh melalui model konvensional, yaitu menganalisis lingkungan internal, lingkungan eksternal dan membangun SWOT untuk mendapatkan sebuah strategi. Selanjutnya teori Balance Scorecard telah berkembang dengan pesat, dan pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi Balance Scorecard dengan memunculkan *Strategy Map* (Peta Strategi). Peta strategi merupakan suatu panel instrumen yang memetakan sasaran strategis (SS) organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi agar seluruh bagian organisasi memahami strategi yang sedang dijalankan oleh perusahaan.

Revisi Balance Scorecard yang dilakukan oleh Kaplan menyadarkan semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi bahwa setiap individu ternyata menjadi penyebab kemajuan organisasi atau bahkan menjadi penyebab kemunduran organisasi secara keseluruhan. Sebelumnya setiap individu dalam organisasi hanya mengetahui pekerjaannya tanpa mengetahui kontribusi konkret dari pekerjaan tersebut dan tanpa mengetahui bahwa kualitas pekerjaannya tergantung dari kualitas masukan yang dia peroleh dari orang lain. Dengan kata lain para pihak yang terlibat dalam organisasi menjadi terkotak-kotak. Kaplan dan Norton (2001; 109) menulis

pengalaman para manajer yang ia dampingi saat membangun sebuah Balance Scorecard di perusahaan tempat manajer-manajer tersebut bekerja. Dalam buku tersebut ia mengutip pengalaman para manajer:

“we spent weeks getting the linkage right. We debate where every objective fit on the map. The discussion became heated at the time. However it was good for us to have a cross functional discussion about each objective because it helps everyone see how interrelated all objectives are” Kami menghabiskan waktu berminggu-minggu untuk mendapatkan hubungan yang benar. Kami berdebat hingga setiap sasaran tertentu tepat pada tempatnya di peta strategi. Ada kalanya diskusi menjadi memanas. Tapi debat lintas fungsi yang mendiskusikan sasaran setiap fungsi bermanfaat untuk kami karena pada akhirnya kami menjadi paham akan keterhubungan sasaran setiap fungsi.

Para manajer yang bekerja di divisi penjualan yang berusaha memikat hati para pelanggan sering merasa frustrasi karena kepuasan pelanggan menurun. Namun ketika hal tersebut didiskusikan dengan para manajer di divisi produksi akhirnya diketahui bahwa salah satu penyebab kepuasan yang menurun adalah kualitas produk yang dikerjakan oleh para manajer produksi. Dengan pengalaman ini Kaplan ingin menandakan kembali adanya hubungan sebab akibat dalam Balance Scorecard.

Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Pengertian “perspektif” dalam konteks Balance Scorecard adalah pusat perhatian. Untuk lebih mudah memahami Balance Scorecard Kaplan dan Norton mengatakan bahwa ada empat pusat perhatian dalam organisasi apapun itu, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini menciptakan sebab dan akibat. Optimalisasi laba ternyata salah satu penyebabnya adalah pelanggan yang puas dan loyal, pelanggan yang puas dan loyal disebabkan oleh kualitas produk yang tinggi, kualitas produk yang tinggi ternyata disebabkan oleh karyawan yang kompeten.

Keseimbangan Dalam Balanced Scorecard

Ada lima keseimbangan dalam Balanced Scorecard, yaitu keseimbangan antara faktor finansial dan faktor non-finansial, keseimbangan kinerja masa lampau dengan masa sekarang dan yang akan datang, keseimbangan faktor internal dan eksternal, keseimbangan antara penyebab dan akibat, dan

keseimbangan keuangan masa lampau dan yang akan datang.

Keseimbangan faktor finansial dan faktor non finansial. Perusahaan sesuai hakekatnya, beroperasi untuk memperoleh laba. Hal ini tidaklah salah, tetapi bagaimanapun juga perlu ada keseimbangan antara capaian finansial dengan faktor-faktor yang lain, misalnya pelayanan kepada pihak eksternal atau pelayanan sesama karyawan di dalam organisasi. Disadari ataupun tidak, ketidakseimbangan akan membawa dampak negatif kepada perusahaan dalam jangka panjang. Misalnya, sebuah perusahaan berhasil meningkatkan labanya dalam tahun tertentu tetapi mengabaikan faktor kualitas, artinya tidak ada keseimbangan finansial dan non finansial. Jika hal ini sering terjadi maka para konsumen akan menunda pembelian untuk kali berikutnya, bahkan ada kemungkinan akan beralih ke produk lain yang sejenis. Keseimbangan kinerja masa lampau dan yang akan datang, Laporan keuangan menyajikan data pencapaian di masa lampau. Balance Scorecard diibaratkan sebagai *dashboard* sebuah mobil yang terdiri atas berbagai panel yang memungkinkan untuk melihat kecepatan mobil saat ini, jumlah bensin yang tersisa, tingkat temperatur mesin, tanda peringatan bila bensin hampir habis, tanda peringatan bila ada pintu mobil yang masih belum terkunci, dan sebagainya. Dalam arti ini, Balance Scorecard memungkinkan kita untuk dapat melihat kinerja organisasi masa lalu dan masa kini, serta mendorong kita untuk meningkatkan kinerja dimasa mendatang. Kesinambungan perusahaan sangat tergantung kepada adanya kemajuan yang diperoleh dari tahun yang lampau ke tahun yang akan datang. Jadi keseimbangan di sini harus dipahami sebagai keseimbangan yang progressif, bukan stagnan artinya penekanan lebih kepada perhatian. Keseimbangan faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dari faktor-faktor internal dan eksternal berkaitan dengan hubungan sebab-akibat. Di sini faktor internal merupakan penyebab (*input*) dan outputnya berdampak pada faktor eksternal. Karena saling berkaitan, kedua faktor ini harus dijaga keseimbangannya dan *Balanced Scorecard* memungkinkan hal itu. Kualitas produk misalnya adalah faktor internal, maka kepuasan pelanggan haruslah seimbang dengan kualitas produk dan tetap harus dijaga. Kepuasan pelanggan pada tahun tertentu misalnya dapat meningkat karena salah satu penyebabnya yaitu adanya kualitas produk yang terjamin. Dalam konteks keseimbangan, maka pada tahun-tahun yang akan datang kualitas produk harus dipertahankan minimal seperti tahun sebelumnya

agar kepuasan pelanggan dapat dipertahankan. Keseimbangan yang bersifat *Leading (Cause/Drivers)* dengan *Lagging*. Salah satu inti dari Balance Scorecard adalah keseimbangan antara leading dan lagging, atau penyebab dan akibat. Artinya jika ada faktor yang menyebabkan maka harus ada faktor yang disebabkan atau hasil. Kembali ke faktor internal dan eksternal di atas, *Balanced Scorecard* dapat menggambarkan hubungan sebab akibat yang jelas, yaitu bahwa kualitas produk yang sesuai harapan konsumen akan menyebabkan kepuasan konsumen. Sebaliknya kualitas produk yang jauh berada di bawah harapan konsumen akan menyebabkan konsumen kecewa atau menunda pembelian. Keseimbangan keuangan masa lampau, sekarang dan yang akan datang.

Pada hakekatnya perusahaan bisa berkembang karena adanya akumulasi laba atau modal dari tahun ke tahun. Keseimbangan di sini harus dipahami sebagai keseimbangan yang progressif, artinya jangan sampai kondisi keuangan masa lampau jauh lebih sehat dari pada kondisi keuangan masa sekarang atau yang akan datang. Pada manajemen kinerja konvensional maka kondisi keuangan merupakan faktor yang amat diperhatikan walaupun belum memperhatikan keseimbangan antara masa lampau dengan yang akan datang. Perusahaan bisa berkembang karena ada akumulasi modal untuk diinvestasikan kembali untuk perluasan usaha.

Key Performance Indicator

Agar peta strategi itu menjadi operasional pada level perusahaan maka perlu dilengkapi dengan Key Performance Indikator. KPI adalah ukuran yang digunakan untuk mengukur keberhasilan strategi / sasaran strategi yang telah disusun. Agar tidak terjadi perdebatan yang panjang tentang penentuan KPI maka setiap anggota team perlu memiliki pemahaman tentang tingkatan KPI, yaitu eksak, proksi, aktivitas dan proyek. Untuk memudahkan para penyusun Balance Scorecard Luis dan Biromo (2007 : 87-90) membagi KPI di setiap perspektif, yaitu untuk Perspektif Finansial gunakan ROI, ROE, ROA, Total pendapatan, *Cash Ratio dan Profit per employee*.

Untuk perspektif Pelanggan gunakan Pangsa pasar, kemampuan mempertahankan pelanggan, akuisisi pelanggan, indeks kepuasan pelanggan, indeks pengelolaan keluhan pelanggan. Ukuran yang digunakan adalah jumlah keluhan masuk dalam periode tertentu.

Untuk perspektif proses bisnis internal gunakan, inovasi atau pengembangan produk atau jasa. Ukuran yang digunakan yaitu siklus waktu dari konsep produk (inisiatif) sampai dipasarkan atau diimplementasikan, jangka waktu bagi R&D mencapai titik *break event*, dan jumlah paten atau desain atau inisiatif baru, pengelolaan pelanggan. Indikator yang kerap digunakan adalah jumlah kunjungan, jumlah nilai proposal, dan jumlah pertemuan *business review* atau *customer gatherings*. Untuk operasi atau Produksi, hal-hal yang diukur adalah banyaknya produksi, kualitas, jumlah barang yang gagal produksi, kapasitas mesin produksi, siklus waktu, dan angka kecelakaan dalam satu tahun, proses kepatuhan terhadap Regulasi dan lingkungan. Indikator yang dapat digunakan adalah indikator *Corporate Governance* dan peringkat proper organisasi.

Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan gunakan indeks tingkat kepuasan karyawan (baik untuk internal organisasi maupun eksternal) Ukuran yang digunakan adalah indeks kepuasan berupa mengedarkan kuesioner, *Turn-over rate* (tingkat keluar masuk karyawan) yaitu *voluntary* (karyawan yang keluar dengan inisiatifnya sendiri) dan *involuntary* (karyawan yang diberhentikan) Ukuran yang digunakan adalah persentase melalui formula. Menurut Bohlander Turn Over dihitung dengan rumus :

$$\frac{\text{Labour Turn Over} = \text{Jumlah karyawan yang keluar dalam periode tertentu}}{\text{Jumlah karyawan akhir tahun}} \times 100\%$$

Indikator lainnya untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah tingkat produktivitas karyawan misalnya *revenue* per karyawan, total peningkatan *revenue* vs total peningkatan kompensasi karyawan.

Target Pencapaian

Target adalah tingkat pencapaian yang hendak dicapai dalam waktu tertentu, biasanya satu tahun, namun pemantauan target dapat dilakukan setiap bulan. Ukuran atau dasar yang paling umum dilakukan untuk menentukan target adalah pencapaian perusahaan tahun lalu dengan modifikasi sebagai berikut, baseline yaitu target sama capaian tahun lalu. Hal ini memang mempunyai kelemahan sebab jika tahun lalu organisasi berkinerja rendah atau buruk maka capaian tahun yang akan datang berarti tetap masih

rendah. tradisional yaitu pencapaian tahun lalu ditambah 10 persen, stretch : 50% di atas tahun lalu dan best possible : 100% di atas tahun lalu

Inisiatif Strategi (IS)

Inisiatif Strategi adalah sebuah tindakan agar sasaran strategis itu menjadi konkret atau terjabarkan dalam tindakan. Pada hakikatnya Inisiatif strategi adalah sebuah proyek sebab ada waktu dimulainya dan ada pula waktu berakhirnya sesuai dengan ketentuan di awal. Inisiatif strategi berfungsi untuk mencapai target tersebut. Dalam inisiatif strategis ditetapkan personil yang menanggungjawab suatu proyek, apakah individu atau kelompok. Pada prinsipnya Inisiatif Strategis adalah sama dengan rencana kerja (*Action Plan*) sehingga pada saat dilakukan pemantauan maka yang dipantau adalah inisiatif strategis dan karena ada penanggungjawabnya maka dengan mudah bisa melakukan pendekatan kepada penanggung jawab ini.

Keunggulan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu alat perencanaan strategi. Dibandingkan dengan metode-metode lain, misalnya metode konvensional Balance Scorecard memiliki kelebihan-kelebihan seperti fungsinya untuk mengkomunikasikan strategi diantara para *stakeholder*, memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi, mengaitkan strategi dalam kinerja organisasi, memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya, menggunakan *key performance indicators* (KPI) sehingga dapat memonitor pencapaian strategi tersebut, memiliki konsep sebab akibat. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerjasama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Menurut Kirk dan Miller dalam Moleong (2014:4), "Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan terhadap manusia baik dalam kawasannya sendiri maupun

berhubungan dengan orang-orang lain dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya". Teknik ini dipilih karena dengan teknik ini peneliti dapat menggambarkan dengan jelas fenomena yang terjadi di tempat penelitian, tepatnya fenomena implementasi Balance Scorecard di SMP Kristen Petra Kediri. Bila ditinjau dari aspek yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, artinya Balance Scorecard beserta implementasinya hanya berlaku di sekolah SMP Kristen Petra Kediri.

Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peran peneliti yaitu pengamat sebagai pemeranserta. Junker dalam Moleong (2014 : 176-177) memberikan gambaran tentang peranan peneliti sebagai pemeranserta yang secara terbuka kehadirannya diketahui oleh umum bahkan mungkin ia atau mereka disponsori oleh para subjek. Karena itu maka segala jenis informasi termasuk yang rahasia sekalipun dapat dengan mudah diperoleh sejauh informasi tersebut dibutuhkan guna mendukung penelitian. Berdasarkan pendapat tersebut maka peneliti akan berperanserta dalam penelitian artinya peneliti akan berinteraksi dengan nara sumber yang dipilih sampai data yang diperlukan jenuh. Kehadiran peneliti disini telah diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subjek atau informan dalam hal ini kepala sekolah dan subjek lain yang ditunjuk oleh kepala sekolah.

Sumber Data

Menurut Moleong (2014 : 157) kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman *video* atau *audio tapes*, pengambilan foto, atau film. Berdasarkan pendapat tersebut maka persiapan atau perencanaan untuk membangun sebuah peta strategi yang juga disebut Balance Scorecard diperoleh dari kepala sekolah dan wakilnya. Implementasi Balance Scorecard akan diperoleh dari kepala sekolah dan wakilnya. Pemantauan selama setahun untuk mengetahui keberhasilan target juga diperoleh dari kepala sekolah dan wakilnya atau dari orang-orang yang diberi tanggung jawab oleh kepala sekolah. Peneliti menetapkan kepala sekolah dan wakilnya sebagai nara sumber

sebab merekalah yang mengetahui lebih mendalam selain karena wewenangnya untuk memberikan informasi kepada pihak luar dan dengan demikian kredibilitas data dapat dipertanggungjawabkan. Sumber Tertulis

Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan wawancara mendalam, observasi atau pengamatan pada lokasi penelitian, dan dokumentasi. Data akan dikumpulkan dalam bentuk catatan lapangan dan rekaman *audio*, foto maupun *video*. Analisis data dalam penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2014 : 248) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasi data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dari yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013) aktivitas dalam menganalisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian hingga datanya jenuh. Aktivitas yang termasuk di dalamnya adalah data collection, data reduction, data display dan data verification.

Sesuai model Miles dan Huberman maka setelah pengumpulan data tentang perencanaan Balance Scorecard, implementasi dan evaluasi dilakukan, selanjutnya data tersebut direduksi dengan cara membuang data yang tidak valid, menyajikan data valid tersebut dan kemudian melakukan verifikasi. Hal ini dilakukan untuk setiap tahapan yaitu hingga lima tahapan.

Pengecekan Keabsahan Temuan

Data yang diperoleh haruslah kredibel sehingga analisis yang dilakukan terhadap data tidak sia-sia. Untuk memperoleh data yang kredibel peneliti melakukan perpanjangan waktu pengamatan. Dengan memperpanjang waktu pengamatan, dalam hal ini frekwensi untuk wawancara dengan nara sumber diperbanyak. Banyaknya frekwensi wawancara ini tergantung kepada kejenuhan data yang diperoleh, artinya jika wawancara pertama belum cukup maka akan dilanjutkan dengan wawancara berikutnya

demikian seterusnya hingga data yang diperoleh telah optimal atau jenuh. Jadi, dalam hal mendapatkan data tentang perencanaan, implementasi serta pemantauan atau evaluasi Balance Scorecard peneliti akan melakukan wawancara ke sekolah paling tidak sebanyak tiga kali. Selain hal tersebut dilakukan juga diskusi dengan teman sejawat. Data yang diperoleh akan didiskusikan dengan teman sejawat khususnya teman sejawat pengampu mata kuliah Manajemen Strategik di kampus, atau dengan teman-teman praktisi di bidang Balance Scorecard. Mengingat implementasi Balance Scorecard adalah multi disipliner, meliputi keuangan, pemasaran, produksi dan sumber daya manusia, maka teman sejawat dimaksud adalah yang mengampu mata kuliah tersebut dan para praktisi. Harapan peneliti dengan melakukan diskusi yang mendalam dengan mereka maka data yang didiskusikan akan semakin kredibel karena didiskusikan dengan pihak yang berkompeten

Hal lain yang dilakukan untuk pengecekan keabsahan data adalah meningkatkan Ketekunan. Peneliti akan mempelajari ulang data yang diperoleh serta catatan-catatan hasil wawancara dengan nara sumber. Bahkan peneliti akan mempelajari ulang teori-teori yang berhubungan dengan masalah antara lain pemasaran, sumber daya manusia dan produksi, dengan harapan kredibilitas data yang diperoleh semakin dapat dipertanggungjawabkan. Selain hal tersebut peneliti juga melakukan triangulasi. Menurut Moleong (2014 : 330) triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Menurut Sugiyono, (2013) triangulasi terbagi tiga yaitu triangulasi teknik, sumber data dan waktu. Triangulasi teknik adalah jika peneliti menanyakan hal yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi sumber adalah menanyakan hal yang sama kepada sumber yang berbeda. Triangulasi waktu adalah menanyakan hal yang sama dengan waktu yang berbeda. Dalam mendapatkan data perencanaan Balance Scorecard, implementasinya dan pemantauannya peneliti akan menggunakan ketiganya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja SMP Kristen Petra Kediri 2013 / 2014 – 2015 / 2016

Dalam hal ini, kinerja difokuskan pada perolehan siswa setiap tahun ajaran baru dan pencapaian Kriteria Kelulusan Minimum. Data ini penting sebab pada periode 2015/2016, SMP Kristen Petra Kediri baru saja mengimplementasikan Balance Scorecard, sehingga hasilnya diketahui satu tahun kemudian, yaitu pada tahun ajaran baru 2016/2017. Tabel 4.1 adalah jumlah perolehan siswa setiap tahun ajaran baru selama tiga tahun terakhir, sebelum Balance Scorecard dicanangkan sebagai alat manajemen kinerja.

Tabel 4.1
Perolehan Siswa Baru SMP Kristen
Petra Kediri
TA 2013/2014 – 2015/2016

No	Keterangan	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016
1	Target perolehan siswa	124	124	132
2	Perolehan sesungguhnya	122	118	132
3	Selisih lebih / kurang	(2)	(6)	0

Sumber : SMP Kristen Petra Kediri

Salah satu yang sering dikeluhkan orangtua adalah bahwa anak-anak mereka sering harus melakukan remedial pada akhir semester bahkan sering juga penyerahan rapor terlambat sebab harus menunggu perbaikan nilai. Untuk keperluan itu perlu didapatkan jumlah siswa yang remedial selama beberapa tahun. Berikut tabel 4.2 adalah data tiga tahun jumlah siswa yang melakukan remedial, yaitu periode tahun ajaran 2013/2014 – 2015/2016.

Tabel 4.2
Jumlah Siswa Remedial periode 2013/2014 – 2015/2016
SMP Kristen Petra Kediri

No	Tahun Ajaran	Total siswa	Satu mapel		Dua mapel		Lbh dr dua mapel		Total siswa remedial	
			Jlh siswa	%	Jlh siswa	%	jlh	%	jlh	%
1	2013/2014	364	70	19%	21	6%	0	0	91	25%
2	2014/2015	362	74	20%	45	12%	0	0	119	33%
3	2015/2016	362	76	21%	48	13%	0	0	124	34%

Pada hakikatnya yang mengetahui kondisi faktual sekolah adalah para guru. Oleh sebab itu yang berwenang untuk menginventarisasikan sasaran strategis dan kemudian mendiskusikan, mana sasaran strategis yang bersifat leading dari antara inventarisasi tersebut adalah pihak internal sekolah, dalam hal ini adalah tim perumus. Berikut gambar 4.1 adalah rekonstruksi inventarisasi sebagian besar sasaran strategis yang mungkin akan dipilih setelah menghubungkannya dengan visi dan misi sekolah.

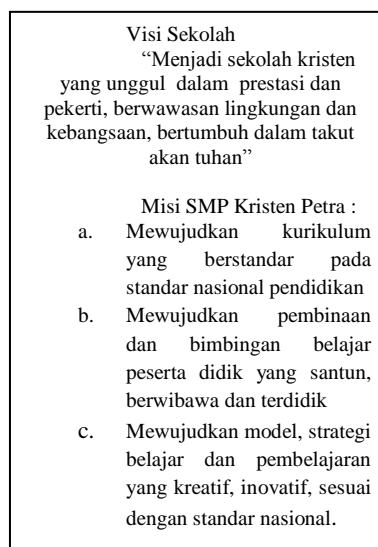
Sumber : SMP Kristen Petra Kediri

**Rekonstruksi Balance Scorecard
Penajaman Visi dan Misi**

Sesuai informasi yang diperoleh, SMP Kristen Petra Kediri merancang Balance Scorecard pada awal tahun 2015 ketika dirasakan betapa sulit untuk menarik minat orangtua untuk menyekolahkan anak-anak mereka di SMP Kristen Petra. Pada saat itulah dilakukan persiapan-persiapan yang dipandu oleh seorang konsultan. Berikut adalah informasi yang diperoleh dari nara sumber sekolah SMP Kristen Petra. Prasyarat untuk membangun sebuah Balance Scorecard adalah adanya team perumus yang juga difasilitasi oleh konsultan eksternal sehingga terbentuklah sebuah tim. Penajaman visi dan misi sekolah dilakukan sebab Visi dan Misi harus menjadi acuan sekolah untuk berubah dan juga menjadi acuan penyusunan sasaran strategi. Para guru, karyawan dan pekerya wajib menghafalkan visi dan misi bahkan visi dan misi itu dipajang di beberapa tempat strategis dengan maksud agar mudah pula untuk menghayatinya.

Inventarisasi Sasaran Strategis

Kurun waktu yang bersamaan dengan penajaman visi dan misi, SMPK Kristen Petra Kediri juga melakukan inventarisasi sasaran-sasaran strategis yang mungkin akan ditindaklanjuti. Dimulai dari sasaran strategis di perspektif keuangan hingga ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategis ini pada hakikatnya adalah strategi itu sendiri yang diturunkan dari visi dan misi sekolah. Kegiatan inventarisasi sasaran strategis merupakan hal yang sangat krusial sebab tim perumus akan mendiskusikan setiap SS yang diinventarisasikan dan hanya akan memilih sasaran strategis yang bersifat *leading* atau pemacu yang paling unggul.



PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIS
Keuangan	Jumlah siswa bertambah
Pelanggan	Siswa (yang berprestasi), Biaya sekolah terjangkau, Kepuasan eksternal/orangtua, Keluhan eksternal/orangtua, Citra sekolah semakin baik
Proses Bisnis	Proses Belajar mengajar yang baik, Ujian Semester yang berkualitas, Kebersihan sekolah yang meningkat, Ekstra Kurikuler yang menunjang, Hubungan baik dengan masyarakat sekitar, Meningkatkan kinerja jaringan dengan eksternal, Mengoptimalkan Usaha Kesehatan Sekolah, Pengelolaan eksternal/orangtua yg baik, Prestasi siswa yang meningkat, Citra sekolah meningkat, Komunikasi ortua, Kelulusan UAN, Dan kegiatan lainnya
Pertumbuhan & Pembelajaran	Semangat kerja, Loyalitas karyawan, Efektivitas pengambilan keputusan, Motivasi kerja, Budaya kerja, Pengkaderan untuk kasek, Kompensasi Guru, Teknologi kerja, Meningkatkan ompetensi guru, karyawan dan pekerya, Dan kegiatan lainnya

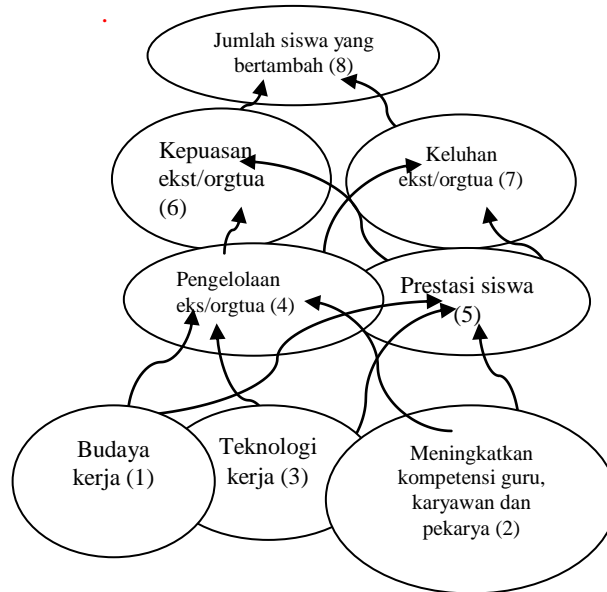
Peta Strategi	Sasaran Strategis (SS)
Perspektif Finansial	Jumlah siswa yang bertambah (8)
Perspektif Pelanggan	Kepuasan ekst/orgtua (6)
	Keluhan ekst/orgtua (7)
Perspektif Proses Bisnis	Pengelolaan ekst/orgtua (4)
	Prestasi Siswa (5)
pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatkan Budaya Kerja –workshop (1)
	Teknologi Kerja (3)
	Meningkatkan kompetensi guru karyawan dan pekarya (2)

Gambar 4.1 Inventarisasi Sasaran Strategis

. Menetapkan Sasaran Strategis

Untuk menentukan sebab akibat, tim memulai dari atas ke bawah atau dari perspektif keuangan. Satu demi satu sasaran strategis yang telah diinventarisasikan di perspektif keuangan didiskusikan untuk dipilih dan ditetapkan sebagai *outcome* atau akibat. Tim juga mendiskusikan semua sasaran strategis yang telah diinventarisasikan yang berada di perspektif pelanggan untuk kemudian ditetapkan satu atau lebih sasaran strategis sebagai leading atau penyebab terjadinya *outcome* di perspektif keuangan. Mereka meyakinkan bahwa leading yang dipilih sekaligus sebagai kekuatan. Ketika didiskusikan dengan pihak sekolah, sasaran strategis “jumlah siswa yang bertambah” ditetapkan sebagai sasaran strategis di perspektif keuangan dan sebagai penyebabnya adalah “kepuasan pihak eksternal/ termasuk orangtua” dan “pengelolaan keluhan eksternal/orangtua orangtua” yang berada di perspektif pelanggan. Untuk perspektif keuangan team menyepakati bahwa jenis sasaran strategis adalah jumlah siswa yang akan masuk setiap tahun ajaran baru akan bertambah sesuai dengan harapan sekolah. Idealnya Sasaran strategis yang sesuai untuk perspektif keuangan adalah laba yang bertambah,

produktivitas dan optimalisasi pengendalian biaya. Berhubung masalah keuangan seperti itu bukan wewenang sekolah maka KPI perspektif keuangan diganti menjadi “jumlah siswa yang bertambah” yang secara implisit adalah keuangan itu sendiri. Demikian seterusnya hingga ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategis -sasaran strategis yang disepakati, setelah direkonstruksi ke dalam empat perspektif terlihat sebagaimana tersaji pada gambar 4.2.



Gambar 4.2

Rekonstruksi Balance Scorecard SMP Kristen Petra Kediri

KPI, Target dan Pembobotan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, KPI dan target ditetapkan berdasarkan diskusi yang mendalam dan rasional. Pembobotan masing-masing perspektif juga dilakukan oleh pihak sekolah melalui urun rembuk dengan memperhatikan tingkat kesulitan dan pentingnya setiap indikator. Untuk perspektif finansial diberi bobot 20%, perspektif pelanggan 20%, perspektif Proses Bisnis Internal 30% dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 30%. Pembobotan ini penting untuk mengetahui total bobot Balance Scorecard saat evaluasi dilakukan.

Inisiatif Strategis

Inisiatif Strategis (IS) adalah kegiatan konkret yang harus dilaksanakan untuk tercapainya target yang ditetapkan. Untuk budaya kerja kegiatan konkretnya dimasukkan ke dalam kegiatan workshop tapi hasilnya diukur dengan semangat kerja yang direpresentasikan oleh **absensi dan keterlambatan** masuk bekerja. Meningkatkan kompetensi guru, karyawan serta pekarya sekaligus

untuk mencapai target adalah pelaksanaan **workshop** dalam berbagai bidang. Untuk teknologi kerja adalah pembelian LCD untuk kelas 7 sebanyak 4 ruangan dan melatih para guru untuk membuat powerpoin serta animasi yang digabungkan menjadi bagian dari workshop. Untuk pengelolaan eksternal, IS yang ditetapkan adalah **mengunjungi pihak eksternal/orangtua**. Perlu diketahui bahwa SMP Kristen Petra Kediri adalah sekolah yang dikelola oleh yayasan namun diarahkan oleh berbagai gereja kristen. Untuk itulah sekolah menetapkan kegiatan **“berkunjung”** ke gereja – gereja pengarah. Telah ditetapkan nama kunjungan yaitu **“menyumbangkan koor gerejani”** dua kali sebulan saat kebaktian hari minggu. Penanggung jawabnya adalah bagian humas sekolah. Termasuk juga dalam pengelolaan pihak eksternal ini adalah kegiatan piket saat libur baik libur hari natal tahun baru dan idul fitri. Untuk meraih prestasi siswa, baik yang berhubungan akademik maupun non akademik diukur dengan KKM dan kelulusan dalam UAN, tapi juga perolehan juara jika ada perlombaan-perlombaan. IS yang ditetapkan untuk kepuasan pihak eksternal/orangtua adalah memantau secara terus menerus komunikasi eksternal/orangtua namun pada akhir periode perlu diukur melalui penyebaran kuesioner kepada pihak eksternal/orangtua. Penanggung jawabnya adalah wakil kepala sekolah bidang humas. IS yang ditetapkan untuk mengelola keluhan eksternal / orangtua adalah **membuat kotak saran** di sekolah dan ada rencana membuat grup watshap bagi orangtua. Penanggung jawabnya adalah bagian humas. Jumlah siswa yang bertambah menggunakan IS “penerimaan siswa baru” yang penanggung jawabnya adalah panitia penerimaan siswa baru. Setelah semua data diperoleh dan menggunakan *triangulasi* dan kemudian direkonstruksi, maka Balance Scorecard SMP Kristen Petra tersaji seperti pada gambar 4.3

Perspektif	SS	KPI	Target	Inisiatif	Realisasi	Bobot (100%)	Skor	
Keuangan	Jlh siswa yg bertambah	Jlh siswa	10% Di atas target	panitia	13 % Di atas target	20 %	20	
Pelanggan	Kepuasan eks/orgtua meningkat	Indeks Kepuasan eks/orgtua	Di atas 80%	Kuesioner	60 % - 80 %	10 %	9	
Proses Bisnis Internal	Keluhan Eks/Orgtua	Jlh keluhan	0	kotaksaran	0	10 %	10	
Proses Bisnis Internal	Pengelolaan eks/orgtua meningkat	Jumlah kunjungan	24	Kunj gereja	30 (>24)	10 %	10	
Proses Bisnis Internal	Prestasi siswa akademik non akademik meningkat	KKM meningkat	Menjadi 85%	tentir	>85 %	10 %	10	
Proses Bisnis Internal	Kelulusan UAN	100 %	100 %	UAN	100 %	10 %	10	
Proses Bisnis Internal	Budaya kerja	absensi	3%	pantau	< 3 %	10 %	10	
Proses Bisnis Internal	keterlambatan	< 2%	pantau	< 2%	5 %	5 %	5	
Pertumbuhan dan pembelajaran	Teknologi kerja	Jumlah fasilitas terpasang	4 LCD Kelas 6	Pengadaan	4L CD Kelas 6	5 %	5	
Pertumbuhan dan pembelajaran	Meningkatkan kompt guru, karya dan pekarya	jumlah workshop	24	pantau	24	10 %	5	
							94	

Gambar 4.3
Rekonstruksi Balance Scorecard
SMP Kristen Petra Kediri

Kinerja Pasca Implementasi Balance Scorecard
Tahun Ajaran Baru 2016/2017 merupakan evaluasi pertama Balance Scorecard sejak diimplementasikan. Rekapitulasi yang dilakukan baik untuk jumlah penerimaan siswa baru maupun remedial tersaji seperti pada tabel 4.3 dan tabel 4.4

Tabel 4.3
Perolehan Siswa SMP Kristen Petra
Kediri
TA 2016/2017 – 2017/2018

No	Keterangan	2016/2017	2017/2018
1	Target perolehan siswa	132	132
2	Perolehan sesungguhnya	145	159
3	Selisih lebih / kurang	13 (10%)	27(20%)

Sumber : SMP Kristen Petra Kediri

Tabel 4.4
Jumlah Siswa Remedial periode 2016/2017
SMP Kristen Petra Kediri

No	Tahun Ajaran	Total siswa	Satu mapel		Dua mapel		Lbh dr 2 mapel		Total siswa remedial	
			Jlh siswa	%	Jlh siswa	%	Jlh	%	Jlh	%
1	2016/2017	393	35	9%	7	11%	0	0	4	11%
2	2017/2018	424	-	-	-	-	-	-	-	-

Sumber : SMP Kristen Petra

Analisis Atas Temuan Data

Jika semua angka-angka yang tersaji dalam tabel diamati, maka terlihat ada perbedaan jumlah siswa yang masuk sebelum dan sesudah implementasi Balance Scorecard. Merujuk kepada data yang tersaji pada tabel 4.1, pada tahun ajaran baru 2013/2014 perolehan siswa baru hanya 98% dari target, pada tahun ajaran baru 2014/2015, turun menjadi 95% dan pada tahun ajaran baru 2015/2016 naik menjadi 100% atau sesuai target. Jika ditinjau dari persentase kenaikan tersebut memang tidak signifikan, akan tetapi hal yang perlu digarisbawahi adalah jangka waktu pendaftaran siswa baru. Sebelum Balance Scorecard diimplementasikan, waktu pendaftaran masih terus dibuka hingga menjelang proses pembelajaran tahun ajaran baru. Hal itu terpaksa dilakukan sebab siswa yang masuk masih kurang dari target. Kondisi

seperti ini terus berlanjut sehingga kekhawatiran akan kekurangan siswa selalu terjadi.

Kondisi seperti ini menjadi berubah drastis setelah setahun lebih Balance Scorecard diimplementasikan. Merujuk kepada tabel 4.3. yaitu pada tahun ajaran baru 2016/2017 perolehan siswa yang baru berada pada angka 10% di atas target, bahkan pada tahun ajaran baru yang sedang berjalan sekarang ini (2017/2018) dan yang akan dievaluasi pada tahun yang akan datang, perolehan siswa naik menjadi 20% di atas target. Selain kenaikan jumlah siswa yang cukup drastis tersebut, yang perlu digarisbawahi adalah bahwa jadwal pendaftaran siswa baru yang harusnya ditutup pada bulan Juni setiap tahun terpaksa harus ditutup pada bulan Maret karena jumlah siswa sudah melebihi target. Dengan kata lain selama bulan April, Mei dan Juni, banyak orangtua yang ingin mendaftarkan anak mereka tapi tidak lagi mendapatkan tempat. Hal yang sama terjadi pada capaian Kriteria Ketuntasan Minimal yaitu nilai 75. Merujuk kepada tabel 4.2 khususnya tahun ajaran 2015/2016, persentase siswa yang melakukan remedial satu mata pelajaran dan dua mata pelajaran adalah sebesar 34%, namun persentase ini sesuai data yang disajikan pada tabel 4.4. menurun drastis menjadi 11% pada tahun ajaran 2016/2017.

Dua sasaran strategis yang ternyata menjadi drives bagi outcome “jumlah siswa yang bertambah” tersebut yaitu kepuasan dan keluhan dari eksternal. KPI yang digunakan untuk ss kepuasan adalah indeks kepuasan dengan target di atas 80%. Indeks kepuasan ini mengacu kepada pendapat Rangkuti (2011; 104) yang mengatakan bahwa standar terbaik kepuasan konsumen adalah di atas 80% dengan nilai 100, antara 60% - 80% nilai 90, antara 40% - 60% nilai 80 dan kurang dari 40% nilainya 0. Setelah mengedarkan kuesioner dan diolah maka hasilnya adalah antara 60% - 80% yang nilainya 9. Demikian juga tentang keluhan yang dikelola melalui kotak saran yang telah disosialisasikan. Kotak saran ditempatkan di tempat strategis agar setiap orangtua yang menjemput anaknya atau yang sedang melewati sekolah dapat dengan mudah untuk menyampaikan segala sesuatu. Selain menggunakan kotak saran sekolah juga terbuka melalui wali kelas terhadap orangtua untuk menyampaikan masukan-masukan. Ditargetkan tidak ada keluhan dari orangtua selama tahun 2015/2016, dan walaupun penetapan target ini terlalu optimis, namun kenyataannya dapat dicapai. Ada banyak variasi masukan-masukan lewat kotak saran, namun yang berhubungan dengan keluhan hasilnya adalah nihil. Dua indikator ini dapat menjadi pemicu bagi orangtua untuk

menyekolahkan anak – anak mereka di SMP Kristen Petra.

Dipihak lain ada dua ss dengan tiga KPI yang menjadi drives bagi kepuasan dan keluhan orangtua, yaitu pengelolaan eksternal dan prestasi. Pengelolaan pihak eksternal dan orangtua dilakukan dengan kunjungan ke gereja-gereja. Tercatat bahwa frekwensi kunjungan ke gereja-gereja untuk menyumbangkan “ koor siswa dan guru” sebanyak 30 kali selama tahun ajaran 2015/2016, yang artinya di atas target yang ditentukan. Kriteria ketuntasan minimal sebagai KPI dari sasaran strategis “siswa yang berprestasi” juga terpantau dapat dipenuhi yaitu 85% dari jumlah siswa dan kelulusan dalam UAN 100%.

Budaya kerja di SMP Kristen Petra Kediri sejak lama telah disosialisasikan kepada setiap guru. Demikianpun kelengkapan fasilitas dan peningkatan kompetensi. Tiga ss ini telah menjadi drives bagi outcome di atasnya. Budaya kerja ini didasarkan kepada etika kerja protestan, yang mengatakan bahwa untuk meraih sukses bekerja keras dan bersungguh-sungguh merupakan jawabannya. Pada saat adanya penurunan animo masyarakat yang kemudian mengintroduksi Balance Scorecard, budaya ini diingatkan kembali. Budaya kerja ini direpresentasikan oleh absensi dan keterlambatan. Target absensi ditetapkan sebesar 3% dan keterlambatan sebesar lebih kecil dari 2 %. Target ini cukup rasional mengingat semua lembaga pendidikan termasuk SMP Kristen Petra adalah lembaga yang melayani publik. Flippo (1994:268) mengatakan bahwa absensi yang secara umum dikatakan baik dan oleh karenanya terdapat budaya kerja yang tinggi adalah 3% atau kurang dari 3%. Demikian juga keterlambatan para guru dan karyawan berada di bawah 2%. Lebih lanjut Flippo mengatakan bahwa jika absensi melebihi 3% maka pengelola organisasi perlu *mereview* pelaksanaan fungsi organisasinya sebab ada kemungkinan pengelola tidak tepat menjalankan fungsi-fungsi tersebut. Perhitungan absensi dan keterlambatan berdasarkan data yang tersimpan di arsip sekolah, terlampir. Pemantauan terhadap IS yang berhubungan dengan teknologi kerja menunjukkan bahwa untuk pertama kali LCD bagi kelas 7 sebanyak 4 unit telah dilaksanakan. Sejalan dengan diberlakukannya kurikulum tahun 2013 dimana *problem based learning*, merupakan salah satu metode yang harus diterapkan maka pengadaan LCD merupakan keharusan. Hasil pemantauan secara manual menunjukkan bahwa workshop yang ditargetkan 24 kali setahun dapat dilaksanakan. Pelaksanaan workshop selalu dilakukan pada hari Sabtu, yaitu pada hari libur sekolah. Materi yang

disampaikan pada workshop didahului dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan bagi guru, karyawan dan pekaya. Workshop yang dimaksud tidak termasuk workshop atau pelatihan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Kediri.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMP Kristen Petra Kediri telah menerapkan manajemen kinerja Balance Scorecard sejak tahun ajaran 2015/2016, yaitu pada saat sekolah ini merasakan adanya penurunan kinerja, khususnya di bidang perolehan siswa dan pencapaian KKM. Jauh hari sebelumnya sekolah ini telah melakukan persiapan, antara lain perumusan visi dan misi sebagai salah satu prasyarat implementasi Balance Scorecard. Penajaman visi dan misi memang suatu keharusan. Seperti yang disampaikan oleh Kaplan dan Norton ((2001) bahwa visi dan misi harus diterjemahkan ke dalam sasaran strategis di empat perspektif dan yang kemudian membentuk sebab dan akibat. Jika visi dan misi sudah diterjemahkan secara tepat kepada sasaran strategis dan ketika sasaran strategis ini dijalankan melalui inisiatif strategisnya maka maka organisasi akan bergerak ke arah visi. Penerapan lima hari kerja yaitu hari Senin – Jumat merupakan keputusan yang baik dengan tujuan agar hari Sabtu dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi guru karyawan dan pekaya dengan berbagai thema workshop. Dalam prakteknya SMP Kristen Petra Kediri secara rutin telah menyelenggarakan workshop ini baik secara sendiri-sendiri maupun bergabung dengan guru dari sekolah lain di bawah naungan yayasan dan mengambil tempat di Rumah Retret ST Yohanes Puhsarang Kediri.

Ada hal yang menarik dalam implementasi Balance Scorecard di SMP Kristen Petra Kediri, yaitu modifikasi Balance Scorecard. Sebagaimana Kaplan mengatakan bahwa pada awalnya, Balance Scorecard digunakan oleh organisasi *profit oriented*, namun sejak tahun 1996 mulai diperkenalkan kepada organisasi nonprofit dengan melakukan modifikasi. Modifikasi yang dimaksud adalah perspektif finansial yang harusnya untuk organisasi profit oriented bisa diubah seperlunya asalkan tetap menjaga logika yang rasional. Modifikasi yang dilakukan oleh SMP Kristen Petra adalah penempatan sasaran strategis “jumlah siswa yang bertambah” sebagai ganti dari sasaran strategis yang bersifat finansial, seperti optimalisasi laba organisasi.

Jumlah sasaran strategis yang ditetapkan yaitu 8 (delapan SS) juga telah memenuhi syarat. Luis dan Biromo (2007) mengatakan bahwa

“sebaiknya sasaran strategis untuk sebuah unit bisnis paling banyak 12 sasaran strategis”. Tujuannya adalah agar perusahaan tidak terlalu banyak menghabiskan energi untuk mengawasi sasaran demi sasaran. Sasaran strategis yang ditetapkan oleh SMP Kristen Petra berjumlah 8 (delapan). Demikianpun mengenai KPI sebaiknya setiap satu sasaran strategi memiliki dua KPI, sehingga dalam sebuah unit bisnis sebaiknya tidak lebih dari 24 KPI. KPI yang digunakan SMP Kristen Petra adalah 10 KPI untuk delapan SS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja SMP Kristen Petra Kediri sebelum implementasi Balance Scorecard yang difokuskan kepada perolehan siswa dan remedial menurun dan stagnan. Perolehan siswa selalu berada di bawah target yang ditentukan. Dilihat dari persentase maka selisih target dan perolehan memang tidak signifikan, namun yang menjadi masalah adalah bahwa jumlah tersebut diperoleh dengan memperpanjang waktu pendaftaran. Kalau kondisi ini terus berlanjut maka kekhawatiranpun akan berlanjut sebab keberlangsungan sekolah dan perekonomian para guru dan karyawan tergantung kepada banyaknya siswa. Setelah implementasi Balance Scorecard situasi berubah. Jumlah siswa berada di atas target dan pendaftaran ditutup Bulan Maret yang harusnya bulan Juni. Kondisi ini berlanjut hingga tahun ajaran baru 2017/2018.

Ada sebagian kalangan mengatakan bahwa kondisi yang positif ini bukan karena implementasi Balance Scorecard. Namun setelah peneliti menganalisis lebih dalam penyebabnya adalah implementasi Balance Scorecard yang kemudian ditindaklanjuti dengan publikasi di media massa. Kondisi-kondisi positif, antara lain perolehan siswa, budaya kerja dan prestasi lainnya dipublikasikan di Jawa Pos sebagai media yang sesuai dengan segmen sekolah. Salah satu inti dari Balance Scorecard adalah keseimbangan antara leading dan lagging, atau keseimbangan antara leading dengan effect atau keseimbangan antara leading dengan outcome. Artinya jika ada faktor yang menyebabkan maka harus ada faktor yang disebabkan atau hasil. Ismara (2005) mengatakan bahwa manajemen pelayanan publik secara perlahan telah bergeser ke manajemen price, prospect, product, profit, priority, place, people, profile and promotion. Merujuk kepada pendapat tersebut maka SMP Kristen Petra Kediri sebagai bagian dari pelayanan publik telah memfokuskan perhatiannya kepada kualitas output dan kualitas pelayanan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi Balance Scorecard di SMP Kristen Petra Kediri, mengetahui kinerja SMP Kristen Petra Kediri khususnya bidang perolehan siswa dan capaian Kriteria Ketuntasan Minimum, baik sebelum maupun sesudah implementasi. Selain hal tersebut juga bertujuan untuk meyakinkan bahwa kinerja yang dicapai sekarang merupakan akibat dari implementasi Balance Scorecard tersebut. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan hasilnya menunjukkan bahwa Balance Scorecard telah diimplementasikan di SMP Kristen Petra namun belum sepenuhnya mengikuti aturan-aturan yang lazim dalam mengimplementasikan Balance Scorecard. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja sekolah dalam hal ini jumlah siswa dan capaian KKM menurun sebelum implementasi Balance Scorecard dan naik setelah implementasi. Banyak pihak mengatakan bahwa peningkatan ini bukan karena implementasi tetapi ketika diobservasi lebih teliti dan dalam hal dugaan itu tidak benar, sebab hasil-hasil yang diraih serta merta dipublikasikan di media massa oleh humas sekolah.

Dalam penelitian ini juga ditemukan beberapa keterbatasan sekaligus sebagai saran bagi sekolah yaitu bahwa dokumen-dokumen untuk Balance Scorecard belum tertata. Oleh sebab itu diharapkan SMP Kristen Petra administrasi dan dokumentasi tersebut agar mudah untuk memonitor kemajuan di lapangan. Hal lain adalah bahwa Balance Scorecard belum *full software used* yaitu belum memanfaatkan teknologi informasi khususnya saat memonitor capaian di setiap *key performance indikator*. Terakhir adalah SMP Kristen Petra Kediri sebaiknya merekonstruksi Balance Scorecard yang sudah ada sesuai perkembangan, khususnya saat menentukan sasaran strategis yang bersifat penyebab dan akibat, sehingga diperoleh *cause* dan *outcome* yang sungguh-sungguh unggul dan mampu mendongkrak setiap sasaran strategis di atasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bohlander, G. 2010. *The Principle of Human Resource Management*. South Western Cengage Learning
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta. Salemba Empat
- Flippo, B.Edwin. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta. Erlangga

- Ismara, K.I. 2005. *Merobah Tantangan Menjadi Peluang dalam Bisnis dan Idealisme Pendidikan*. Yogyakarta. Fakultas Teknik UNY
- Kaplan, Robert dan Norton David P.2001. *The Strategy Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in The Now Business Environment*. Harvard Business School.
- Luis, S dan Biromo PA. 2007. *Step by Step in Cascading Balance Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Moeleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya
- Rangkuti, F. 2013. *SWOT Balance Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung CV Alfa Beta
- Solihin, I. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta. Salemba Empat.