

ANALISIS KINERJA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Kajian di SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi-Jawa Barat)

Muh. Misbah

Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam
Universitas Muhammadiyah Jakarta
email: misbaheducator@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini dilakukan untuk: 1) mengetahui profil kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi; 2) memperoleh informasi faktual yang komprehensif tentang berbagai faktor yang terkait dengan profil kinerja; dan 3) menemukan konsep strategis dalam upaya meningkatkan kinerja sekolah. Dengan metode penelitian dan pengembangan (*research and development/R&D*), penulis/peneliti berusaha melakukan eksplanatori dengan mengembangkan instrumen penelitian pada empat perspektif, yaitu; keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran & pertumbuhan (*learning & growth*). Secara keseluruhan diperoleh fakta-fakta empiris bahwa: 1) profil kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi saat ini cukup baik; 2) faktor-faktor yang sangat dominan mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu: (a) kekuatan visi/misi dan semangat dalam mengimplementasikannya; (b) kondisi dan budaya lingkungan kerja yang dibangun sangat kuat sejak awal; serta (c) adanya kualifikasi, kompetensi, dedikasi, dan integritas personalia/SDM; 3) konsep strategis yang layak dikembangkan kemudian adalah: (a) mempertahankan transparansi dan akuntabilitas; (b) analisis pekerjaan (*job analysis*), penyusunan tim kerja (*team work*), pembagian pekerjaan (*job distribution*), serta uraian pekerjaan (*job description*); (c) manajemen berbasis dokumen, informasi, dan komunikasi yang tertib/rapi dan baik; dan (d) peningkatan kapabilitas personalia/SDM.

Kata Kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*, Manajemen strategis

I. PENDAHULUAN

Dalam dinamika pendidikan yang sangat kompetitif, setiap organisasi sekolah diwajibkan untuk membangun keunggulan kompetitif, memutakhirkan peta perjalanan (*roadmap*) secara berkelanjutan, menempuh langkah-langkah strategis, mengerahkan serta memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh staf/personalia anggota, dalam mewujudkan masa depan organisasi sekolah yang lebih baik. Namun pada kenyataannya, ada kecenderungan umum bahwa

sekolah-sekolah pada saat ini hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai satu-satunya alat perencana (*main planning-tools*) masa depan organisasi, sehingga menjadi sangat tidak relevan jika dikaitkan dengan; visi, misi, tujuan, program, hingga indikator capaian kunci (*key performance indicator*), serta implementasinya. Apalagi dalam perencanaan tersebut biasanya organisasi hanya mengikutsertakan/melibatkan sebagian kecil staf/personalia organisasi sekolah sebagai pihak-pihak yang dipandang terkait (*stake holder*) untuk membangun masa depan organisasi sekolah tersebut.

Sekolah dan yayasan pada saat ini benar-benar dipaksa untuk memiliki sistem manajemen strategik (*strategic management*) agar mampu mengantisipasi perubahan maupun masalah yang timbul sekarang dan dimasa mendatang. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk memantau: pertumbuhan, perkembangan, perubahan, dan sekaligus mengantisipasi berbagai perubahan maupun masalah yang mungkin terjadi adalah dengan melakukan analisis terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh.

SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi sampai dengan saat belum pernah melakukan pengukuran kinerja organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan. Padahal pengetahuan tentang kinerja itu sebenarnya akan menjadi basis informasi terpenting dalam kerangka manajemen strategik, untuk menilai sejauhmana perkembangan dan pertumbuhan organisasi dalam mencapai; visi, misi, dan tujuan sebagaimana telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis bermaksud melakukan analisis kinerja organisasi sekolah, melalui penilaian kinerja yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Komprehensif berarti menyangkut perspektif yang lebih luas, terutama perspektif; keuangan (*financial*) maupun non-keuangan (*non-financial*), yaitu; pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) organisasi. Koheren berarti membangun hubungan sebab-akibat di antara berbagai perspektif dan sarannya. Seimbang yaitu memberikan gambaran

yang seimbang antara; visi, misi, tujuan serta cara pencapaiannya. Terukur karena harus mengacu pada indikator capaian kunci (*key-performance indicator*) secara jelas. Metode/pendekatan penilaian kinerja organisasi yang memenuhi maksud-maksud demikian itu adalah *Balanced Scorecard*.

Fokus masalah yang menjadi pokok perhatian dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi saat ini apabila diukur/ dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?”

A. Kinerja

Helfert (1996) dalam Srimindarti mengemukakan kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh dari suatu organisasi selama periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki.^[1] Lain halnya dengan Mulyadi, menurutnya kinerja adalah istilah umum yang biasa digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan perilaku yang diharapkan.^[2] Kinerja juga merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang kemudian dapat dinilai melalui hasil kerja. (Sulistiyani, dalam id.wikipedia.org:2003)

Oleh karenanya, indikator kinerja dapat berupa ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.^[3]

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan maksudnya dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, sebenarnya terdapat sedikit perbedaan makna. Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung abstrak dan *kualitatif*. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria kinerja yang lebih mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih kongkrit dan *kuantitatif*. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini keduanya saling melengkapi dan sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja atau unjuk kerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi sebagai suatu kemampuan proses kerja, yang ditunjukkan oleh hasil kerja, dalam bentuk kombinasi antara tampilan keadaan *kualitatif* maupun capaian hasil *kuantitatif* terhadap suatu sasaran/tujuan sebagaimana apa-apa

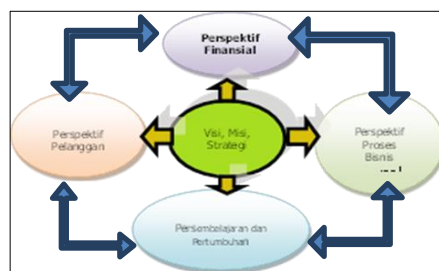
telah ditetapkan sebelumnya, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki.

B. Balanced Scorecard

Pengertian *Balanced Scorecard* berdasarkan asal katanya adalah; *Balanced* yang berarti seimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor. Pengertian *Balanced Scorecard* secara harfiah adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja. Kartu skor itu juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan. Melalui kartu skor itu, skor yang hendak diwujudkan dimasa depan lalu diukur, dinilai, dan dibandingkan dengan hasil/capaian kinerja yang seharusnya. Hasil perbandingan ini kemudian digunakan untuk melakukan evaluasi atas proses kerja. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja tersebut diukur secara berimbang dari kedua aspek, baik keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*), jangka pendek dan jangka panjang, internal maupun eksternal.^[4]

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang umumnya hanya berfokus pada sektor keuangan (*financial*) saja, tanpa memperhatikan kondisi sektor non keuangan (*non financial*). Sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan itu akan membuat organisasi/perusahaan menjadi sulit berkembang. Oleh karena itu pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari, 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan memerlukan ukuran komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif, yaitu; perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan/konsumen (*customers*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Balanced Scorecard sesungguhnya merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional.



Makna dari kata berkeseimbangan (*Balanced*) adalah bahwa pencapaian tujuan-tujuan yang bersumber dari visi dan misi dari organisasi yang tidak hanya ditekankan kepada keberhasilan pada salah satu aspek semata, melainkan harus didasarkan pada keberhasilan seimbang pada keempat perspektif secara simultan/sekaligus. Sebagai contoh, untuk mencapai keluaran (*output*) yang dianggap berkualitas dalam perspektif pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*), seharusnya dihasilkan melalui proses yang juga berkualitas, yaitu efisien dan efektif (pada perspektif proses internal) disertai dukungan kapasitas lembaga dan SDM yang memadai, terus meningkat (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), serta dengan biaya yang rasional (perspektif keuangan). *Balanced Scorecard* tidak menghendaki keberhasilan organisasi hanya pada satu aspek/perspektif saja, sementara pada aspek/perspektif lainnya menjadi terabaikan. Sebagai contoh, manajemen tetap dianggap tidak berhasil jika keluaran (*output*) yang dihasilkan bisa memuaskan, namun dihasilkan melalui proses yang tidak efisien dan dengan biaya yang tidak rasional atau secara praktis maka disebut pemborosan.

Pendekatan *Balanced Scorecard* bersifat operasional-kongkrit, yaitu menterjemahkan visi, misi, dan strategi yang cenderung bersifat abstrak, umum, dan kabur menjadi aksi-aksi yang kongkrit dan terukur (*measurable*). Tujuan-tujuan organisasi yang bersumber dari visi dan misi menjadi terukur dengan melibatkan indikator-indikator yang lebih kongkrit/nyata, sehingga upaya-upaya pencapaiannya pun bisa lebih mudah dirumuskan, dipahami, dan dikelola secara terarah dan konsisten. Kaplan dan Norton dalam Devie, menyatakan *If we can't measure objectives, we can't manage them. If we can't manage them, we can't achieve them* (Jika kita tidak bisa mengukur tujuan, kita tidak bisa mengelolanya, jika kita tidak bisa mengelolanya, kita juga tidak bisa mencapainya).^[5]

Yuwono dan kawan-kawan, menguraikan pengukuran pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 1) perspektif keuangan (*financial*); 2) perspektif pelanggan (*customers*); 3) perspektif proses bisnis internal (*internal business process*); dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).^[6]

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi jelas harus dimodifikasi, yaitu dengan menempatkan perspektif keuangan (*financial*) dan pelanggan (*customers*) sebagai satu prioritas terkait statusnya sebagai lembaga sosial, baru kemudian diikuti oleh perspektif proses internal (*internal business process*) dan perspektif inovasi/pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai sebuah penelitian *Research and Development (R & D)*, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu dan menguji keefektifan dari produk tersebut.^[7] Dalam hal ini penulis (sebagai peneliti) merumuskan dan mengembangkan instrumen-instrumen penilaian kinerja sekolah sebagai organisasi *non-profit oriented*, terutama pada aspek/perspektif keuangan (*financial*), yang cukup berbeda jika dibandingkan dengan organisasi *profit oriented*. Disamping itu, penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ini masih cukup jarang penerapannya.

Penelitian dilakukan pada tanggal 2 November 2015 sampai dengan tanggal 5 Februari 2016. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik studi dokumentasi terhadap dokumen sekolah yang terdiri dari 8 standar nasional pendidikan dan dokumen lainnya yang terkait perspektif *balanced scorecard*. Selain itu penulis juga melakukan wawancara untuk verifikasi atau penajaman informasi yang diperoleh dari dokumen.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

I. Kinerja Perspektif Keuangan (*Financial*).

Sumber pendapatan SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada 2 (dua) tahun pertama hanyalah dari yayasan, yang terutama dioptimalkan untuk operasional dan biaya gaji/honor. Baru mulai pada tahun ketiga, **pertumbuhan pendapatan** meningkat disertai **kombinasi**, yaitu dari Pemerintah Daerah dan Pusat dalam bentuk subsidi Ujian Nasional (UN), Rintisan Bantuan Operasional Nasional (RBOS), Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Pusat dan Daerah, yaitu Pemerintah Propinsi Jawa Barat dan Pemerintah Kota Bekasi. Mulai tahun keempat, 2011/2012 didapati partisipasi donator di luar yayasan, baik secara pribadi, maupun organisasi/lembaga. Peruntukan dana tersebut semakin beragam, terutama untuk pengembangan kegiatan pendidikan dan **investasi** sarana dan prasarana, sosial, serta peningkatan kesejahteraan.

Pertumbuhan pendapatan selama 6 (enam) tahun terakhir meningkat, yaitu antara 10.8% pada tahun ketiga hingga 43.5% pada tahun kelima, atau rata-rata meningkat 25.7% per tahun. Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pertumbuhan pendapatan SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Pertumbuhan Pendapatan SMK Nurul Hikmah I Kota Bekasi

No	T.P	Yayasan (Rp)	Pemerintah (Rp)	Donatur Lain (Rp)	Total (Rp)
1	2008/2009	138,000,000	-	-	138.000.000
2	2009/2010	138,000,000	-	-	138.000.000
3	2010/2011	151,100,000	1,800,000	-	152.900.000
4	2011/2012	142,600,000	30,820,000	8,000,000	181.420.000
5	2012/2013	141,800,000	105,500,000	13,000,000	260.300.000
6	2013/2014	144,100,000	176,400,000	18,000,000	338.500.000
7	2014/2015	145,663,000	218,325,000	29,275,000	393.263.000

Tahun Pelajaran 2008/2009 dan 2009/2010 manajemen keuangan SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi belum tertata baik. RAPBS hanya disusun untuk estimasi. Realisasi prioritas keuangan ialah *budget* operasional Rp. 1.500.000,- sampai Rp. 2.000.000,- per bulan, dan *budget* gaji sebesar Rp. 10.000.000,-. *Unit cost* sekitar Rp. 143.750,- / siswa per bulan.

Jika ada kekurangan/defisit *budget* operasional, ditutup dari saldo *budget* operasional bulan yang lain dan/atau *budget* gaji/honor. Secara umum, total kedua *budget* ditetapkan *flat* setiap bulannya. Inilah yang menjamin **efisiensi** dan efektivitas anggaran.

Apabila dikaitkan dengan standar nasional biaya operasional untuk SMK Akuntansi Rp. 1.830.000,-/siswa per tahun, atau sebesar **Rp. 152.500,-**/siswa per bulan, maka rata-rata biaya operasional bulanan SMK Nurul Hikmah sebesar Rp. 1.500.000,- dan Rp. 10.000.000,- sampai pada tahun ketiga pun untuk jumlah 109 siswa, berarti *unit cost*/siswa per bulan adalah **Rp. 105.504,-**. Maka dapat disimpulkan bahwa efisiensi biaya operasional SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi sudah sangat baik sejak 3 (tiga) tahun pertama, yaitu lebih hemat hampir Rp. 50.000,-/siswa per bulan. Secara umum diperoleh penghematan hingga 10% atau jauh lebih hemat dari standar biaya Rp. 1.830.000,-, yaitu pada rasio sekitar 75:1.00 dari anggaran/RAPBS, berarti lebih hemat sampai 25%.

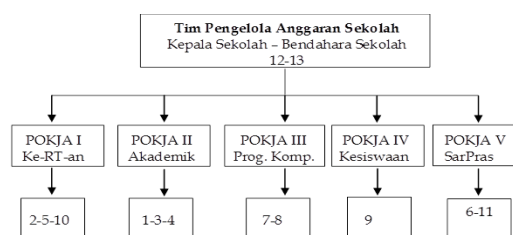
Produktivitas/kuantitas program kegiatan sekolah mulai meningkat pada saat manajemen mencapai pertumbuhan dan kombinasi sumber pendapatan, yaitu mulai tahun ketiga 2010/2011, melalui beberapa kegiatan investasi barang maupun aktivitas. Beberapa investasi barang yang penting dilakukan, misalnya; pengadaan kelengkapan laboratorium akuntansi dan perlengkapan akuntansi manual berupa; pembelian unit *Personnal Computer (PC)* dari 6, 8, 10, 14, hingga 22 unit, yang terintegrasi jaringan internet dan WAN, serta terpasang perangkat lunak/*software* akuntansi MYOB dan ACCURATE, kalkulator standar 12 digit, LCD *projector* dan Laptop untuk pembelajaran visual, DVD *player* dan CD pembelajaran interaktif, perlengkapan olah raga, serta buku-buku pustaka yang relevan. Sementara investasi yang berbentuk aktivitas/kegiatan diantaranya kegiatan pembinaan OSIS/ kesiswaan dan jaringan antar sekolah dan DUDI pun semakin digiatkan. Program peningkatan kompetensi guru juga ditambah. Sekolah semakin leluasa untuk melakukan aktivitas sosial dan jaringan kerja sama (*networking*).

Pengendalian efisiensi, produktivitas, dan investasi dalam pembelanjaan terjadi khususnya sejak masuk tahun keempat dimana SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi mulai banyak mendapat bantuan dari pemerintah dan masyarakat luas. Ada 3 (tiga) langkah penting yang dilakukan oleh manajemen, yaitu; (a) Menyusun kelompok kerja kuasa anggaran, (b) Merekonstruksi struktur APBS berdasarkan klasifikasi

kegiatan dan kelompok kerja kuasa anggaran, (c) Penetapan kuota/proporsi anggaran serta mekanisme koordinasi kerjanya, yang diselaraskan dengan regulasi/aturan yang ada, terutama Petunjuk Teknis (JUKNIS) yang melekat pada berbagai bantuan tersebut, misalnya bantuan pemerintah; RBOS, BOS Pusat, BOSDA Propinsi, dan BOSDA Kota Bekasi. Demikianlah, maka pembelanjaan tidak hanya menghabiskan dana yang ada, tetapi pembelanjaan harus dilakukan sesuai aturan, memuat skala prioritas, serta mengoptimalkan manfaat untuk meningkatkan produktivitas.

Setelah melakukan analisis komparasi/perbedaan dan similarsasi/persamaan terhadap struktur anggaran pada dokumen RAPBS dan Juknis Bantuan Pemerintah, ditetapkan 13 (tiga belas) *posting* anggaran belanja sekolah, yaitu; (1) pembelian/ penggantian buku teks pelajaran, (2) pembelian alat tulis sekolah yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran, (3) penggantian soal dan penyediaan lembar jawaban dalam kegiatan ulangan dan ujian, (4) pembelian peralatan pendidikan, (5) pembelian bahan habis pakai, (6) penyelenggaraan kegiatan pembinaan siswa/ ekstrakurikuler, (7) penyelenggaraan kegiatan ujian kompetensi, (8) penyelenggaraan praktek kerja industri (PRAKERIN), (9) pemeliharaan dan perbaikan ringan sarana dan prasarana sekolah, (10) langganan daya dan jasa lainnya, (11) kegiatan penerimaan siswa baru, (12) penyusunan dan pelaporan, dan (13) lainnya, yang belum/tidak terkategori.

SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi lalu membentuk 5 (lima) kelompok kerja (POKJA) kuasa anggaran operasional di bawah kepala sekolah dan bendahara sekolah sebagai Tim Pengelola anggaran sekolah, yaitu: (a) Kerumahtanggaan, (b) Akademik, (c) Program kompetensi, (d) Kesiswaan, dan (e) Sarana dan prasarana. Organigram dan ruang lingkup manajemen keuangan adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur Organisasi Pengelola Anggaran SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi

Transparansi dan akuntabilitas publik tentang manajemen keuangan yayasan dan SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi adalah satu-satunya hal yang sangat dibanggakan. Tertib dan detail administrasi keuangan yang disampaikan secara periodik/berkala dan terbuka (terutama kepada para donatur) merupakan modal utama untuk menjalin kesetiaan dan kepercayaan donatur.

Penjelasan kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada perspektif keuangan(financial) di atas tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 2. Data Kinerja Perspektif Keuangan (Financial)

Perspektif	FINANCIAL								
	4,17								
Indikator	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
STANDAR	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
CAPAIAN	5,0	5,0	4,0	3,7	3,0	4,0	4,3	4,5	4,0
No. Butir	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Skor	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	5,0

Secara umum, kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada perspektif keuangan (financial) adalah sangat baik, 83%, yaitu rata-rata skor 4.17 dari skor tabulasi maksimal 5,0 untuk semua indikator evaluasi aspek keuangan yang digunakan. Skor terendah, 3.0 terjadi pada indikator ke-5 tentang upah/gaji siswa lulusan. Data yang dikumpulkan melalui observasi terhadap 5 (lima) sampel siswa lulusan tiap angkatan, mereka mengaku telah mendapatkan upah/gaji sebesar UMR/UMK yang berlaku. Berarti bahwa sekolah sudah berhasil mencapai salah satu misi, yaitu menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah sesuai kebutuhan industri/kantor/pasar yang mampu bersaing dan mempunyai keunggulan dibidang bisnis dan manajemen.

2. Kinerja Perspektif Pelanggan (Customers)

Kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada perspektif pelanggan (customers) diukur melalui 9 (sembilan) indikator dan standar skor sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 3. Standar Scorecard Kinerja Perspektif Pelanggan (Customers)

Perspektif	Indikator	No. Butir	No. Lulus	Standar
Customer	Customer Care Measurement			
	Pangsa pasar (market share)	1	0	17
	Segmentasi (sektor/kelembagaan/ jenis)	1.1	0	18
	Prosedur dan segmentasi	1.2	0	18
	Loyalitas pelanggan	1.3	0	18
	Meningkatkan penjualan (customer acquisition)	1.4	0	20
	Pelanggan tetap / langganan (retention)	1.5	0	21
	Kepercayaan pelanggan (customer retention)	1.6	0	22
	Keunggulan (keunggulan/keunggulan/keunggulan & berkeadilan)	1.7	0	23
	Loyalitas (informasi/pelayanan/PSB)	1.8	0	24
	Database pelanggan PSB dan pelayanan lulusan	1.9	0	24
	Pemilihan marketing mix / kerjasama dgn pihak lain/sektor	1.10	0	25
	Informasi tentang kemampuan/keunggulan	1.11	0	26
	Melakukan penjualan (customer satisfaction)	1.12	0	27
	Threats eksternal dari konsumen (customer)	1.13	0	28
	Keunggulan (keunggulan/keunggulan/keunggulan)	1.14	0	29
	Keuntungan (keuntungan/keuntungan/keuntungan)	1.15	0	30
	Keuntungan secara internal (internal)	1.16	0	31
	Keuntungan secara eksternal (non-financial)	1.17	0	32
	Pengawasan (internal management)	1.18	0	33
	Mengembangkan diri	1.19	0	34
	Berpartisipasi (partisipasi)	1.20	0	35
	Strategi untuk mempertahankan diri	1.21	0	36
	Butir (management/management)	1.22	0	37
	Customer Value Proposition	1.23	0	38
	Produk/jasa/layanan	1.24	0	39
	Customer relationship	1.25	0	40
Image/reputasi	1.26	0	41	

Melalui wawancara terstruktur dengan menggunakan kisi-kisi dan butir instrumen, observasi, serta angket/kuesioner, didapati kinerja SMK Nurul

Hikmah II Kota Bekasi pada perspektif pelanggan (customer) secara umum adalah baik, 82% yaitu pada skor rata-rata 4.1 pada skor maksimal 5.0 untuk seluruh indikator yang digunakan. Berikut disajikan data penelitian kinerja pada perspektif pelanggan (customers) sebagaimana dimaksud.

Tabel 4. Data Kinerja Perspektif Pelanggan (Customers)

Perspektif	CUSTOMERS								
	4,10								
Indikator	C1	C2	C3						
STANDAR	5,0	5,0	5,0						
CAPAIAN	3,0	4,0	3,2						
No. Butir	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Skor	2,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	3,0

CUSTOMERS											
4,10											
C4	C5	C6						C7	C8	C9	
5,0	5,0	5,0						5,0	5,0	5,0	
4,3	5,0	4,4						4,0	4,0	5,0	
2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		
7,0	8,0	9,0	0,0	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0		
4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0		
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		

Dalam 9 (sembilan) indikator dan diantara 23 (dua puluh tiga) butir instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif ini, ternyata pada butir instrumen ke-17 dan ke-24 berada pada skor rendah diantara yang lain, yaitu 2.0. Masing-masing adalah; (17) Bagaimana variasi kelompok latar belakang sosial-ekonomi pendaftar siswa baru tahun ini?Meningkat hingga 10% dari variasi yang ada, dan (24) Bagaimana pemasaran penyaluran siswa lulusan saat ini?Dimana, hanya 20%-40% siswa lulusan yang disalurkan oleh sekolah untuk bisa bekerja atau kuliah.

Ada kecenderungan bahwa latar belakang ke-dhuafa-an keluarga calon siswa baru masih relatif seragam. Hal ini dapat dipahami karena instrumen yang digunakan oleh pengurus YDUM-PG dalam mengobservasi kondisi keluarga calon siswa baru dari tahun ketahun adalah sama. Bahkan sepertinya tidak/belum ada niat dari pengurus YDUM-PG untuk melakukan kalibrasi, penyesuaian, revisi, atau perubahan mengenai standar ke-dhuafa-an keluarga calon siswa. Perspektif lain selain latar belakang ekonomi (seperti potensi akademik atau peran strategis keluarga siswa dalam masyarakat) ternyata belum menjadi pertimbangan. Bahkan hal ini dapat dibuktikan dari kebijakan tentang tidak perlu dilakukannya survey/observasi kepada calon siswa yang kakak atau adiknya sudah menjadi siswa di sekolah Nurul Hikmah II Kota Bekasi.

Untuk kepentingan kemudahan mendapatkan akses bantuan pemerintah, SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi menambahkan syarat administratif berupa kepemilikan Kartu Penjamin Sosial (KPS) dan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) dari kelurahan bagi keluarga calon siswa baru, sebagai bukti standar kemiskinan/ ke-dhuafa-an dari pemerintah.

Mengenai penyaluran siswa lulusan yang hanya 20%-40% untuk bekerja atau melanjutkan pendidikan/kuliah, memang sekolah sampai saat ini tidak/belum memprioritaskannya. Sekolah hanya memenuhi permintaan dari instansi DUDI atau perguruan tinggi. Jumlah lulusan yang tidak lebih dari 40 siswa tiap tahun biasanya sebagian besar terserap dunia kerja sebelum wisuda/pelepasan. Kedepan SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi bermaksud membuka Bursa Kerja Khusus (BKK) dan program seleksi beasiswa dengan mitra DUDI dan mitra kampus untuk calon lulusan setiap tahun, dengan bekerja sama dengan SMK serumpun di sekitar.

Kinerja pada perspektif pelanggan (*customers*) yang paling membanggakan adalah pada indikator; C5 dan C9 yaitu pada butir instrumen; (30) Bagaimana persepsi keuntungan secara materi (*financial*) orang tua siswa dan DUDI terhadap siswa lulusan?, (31) Bagaimana penilaian orang tua siswa dan DUDI tentang kelebihan/ kehebatan siswa lulusan?, dan (39) Apakah kemitraan sekolah dengan masyarakat atau DUDI memiliki motif tertentu? Siswa dan keluarganya menyatakan sangat puas atas capaian siswa lulusan. Kompetensi kerja dan karakter/attitude siswa saat memasuki dunia kerja pun diakui oleh beberapa mitra DUDI sangat memuaskan.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) yang telah disesuaikan dengan 8 (delapan) aspek Standar Nasional Pendidikan (SNP), kemudian dapat diukur melalui 10 (sepuluh) indikator sebagaimana tabel berikut:

Tabel 5. Standar Scorecard Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Perspective	Indicator	No. Butir	No. Urut	Score
				STANDAR
Innovation & Improvement	Proses Inovasi	1.1	40	
	Inovasi produk	1.1.1	41	Meningkat
	Inovasi proses	1.1.2	41	Meningkat
	Inovasi prosedur	1.1.3	42	Meningkat
Operational Excellence	Proses Operasi / SOP	1.2	43	Meningkat
	Terdapat SOP untuk setiap program	1.2.1	44	Meningkat
	Dijalinan / dipatuhinya SOP	1.2.2	44	Meningkat
	PP No. 12/2006 : Standar Nasional Pendidikan	1.2.3	45	Meningkat
Human Resources Management	PP No. 23/2006 : Standar Kompetensi Lulusan	1.2.4	46	Meningkat
	PP No. 24/2006 : Pelaksanaan PP No. 23/2006 B	1.2.5	47	Meningkat
	PP No. 24/2006 : Pelaksanaan PP No. 23/2006 B	1.2.5	47	Meningkat
	Standar PTK (PENDIDIK TENAGA dan KEPENDIDIKAN)	1.3		
Internal Business Process	PP No. 12/2007 : Standar KEPALA SEKOLAH / Madrasah	1.3.1	48	100%
	PP No. 16/2006 : Standar Kualifikasi ... GURU	1.3.2	49	100%
	PP No. 24/2009 : Standar TENAGA ADMIN. Sekolah / Madrasah	1.3.3	50	100%
	PP No. 24/2009 : Standar TENAGA BERPUSATKAN	1.3.4	51	100%
	PP No. 24/2009 : Standar TENAGA LABORATORIUM	1.3.5	52	100%
	PP No. 27/2008 : Standar Kualifikasi ... KONSELOR	1.3.6	53	100%
	PP No. 19/2007 : Standar PENGELOLAAN	1.4		
	Finansial	1.4.1	54	100%
	Pelaksanaan	1.4.2	55	100%
	Pengawasan	1.4.3	56	100%
	PP No. 20/2007 : Standar PENILAIAN	1.5	57	100%
	PP No. 40/2008 : Standar SARANA & PRASARANA, SMK / SMIK	1.6		
	Ruang Belajar (Kelas)	1.6.1	58	100%
	Tempat Berolah Raga (Lapangan)	1.6.2	59	100%
	Tempat Beribadah	1.6.3	60	100%
	Pembelajaran	1.6.4	61	100%
	Laboratorium (Lab. Akutansi)	1.6.5	62	100%
	Tempat Bermain	1.6.6	63	100%
	Tempat Berkonstruksi dan Berinovasi	1.6.7	64	100%
	Sumber Belajar Lain dan TIK	1.6.8	65	100%
PP No. 41/2007 : Standar PROSES (Pelaksanaan Pembelajaran)	1.7	66	100%	
PP No. 69/2009 : Standar BIAYA Operasional Nonperencanaan	1.8	67	100%	
Proses Pelayanan kepada Lulusan (Pelanggan)	1.9			
Rasio lulusan bekerja thd seluruh lulusan	1.9.1	68	100%	
Rasio lulusan berwiraswasta thd seluruh lulusan	1.9.2	69	100%	

Proses bisnis internal (*Internal business process*) dalam sebuah lembaga pendidikan/manajemen sekolah seperti halnya pada SMK Nurul Hikmah li Kota Bekasi dalam penelitian ini, tentu harus berintikan pada

komponen-komponen yang saling terikat, yaitu menyangkut 8 (delapan) aspek standar sebagaimana telah diklasifikasikan oleh Departemen Pendidikan, serta telah disepakati sebagai instrumen yang baku (valid dan realibel) sebagaimana dalam pelaksanaan akreditasi sekolah, yaitu; standar isi, standar proses (khususnya KBM), standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, serta standar penilaian.

Dari 10 (sepuluh) dimensi yang sudah mencakup standar-standar di atas, serta dikembangkan untuk menyusun instrumen penelitian tentang kinerja pada perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi, diperoleh data sebagai berikut;

Tabel 6. Data Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Perspektif	INTERNAL BUSINESS PROCESS										
	3,63										
	I1	I2		I3			I4	I5			
STANDAR	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	
CAPAIAN	4,0	4,0	4,3	4,3	3,3	3,3	3,6	5,0	2,3	3,5	3,3
No. Butir	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Butir	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Skor	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	5,0	2,0
	0	0	0	0	0	3	0	0	0	6	0
	0	0	0	0	0	3	0	0	0	6	0

INTERNAL BUSINESS PROCESS											
3,63											
I6	I7	I8	I9	I10							
5,0	5,0	5,0	5,0	5,0							
2,6	4,0	4,0	2,3	2,8							
5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	2	3	2	4	2	2	2	4	4	1	1
3	3	4	4	4	4	4	1	1	3	4	3
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Proses inovasi di SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi terindikasi **baik** dengan beberapa fakta/data berikut; (1) adanya semangat manajemen untuk menghasilkan lulusan dengan kompetensi profesional yang baik, Terbukti banyak program sekolah yang diprioritaskan untuk mendukung/mencapai inovasi tersebut, (2) telah dilakukan upaya nyata perbaikan dalam setiap proses/prosedur kegiatan melalui kegiatan; rapat singkat (*briefing*), rapat-rapat koordinasi rutin, monitoring dan evaluasi (MonEv), dan supervisi, serta (3) pembiasaan penyusunan prosedur administratif setiap program kegiatan dalam bentuk proposal kegiatan yang harus disidangkan dalam forum manajemen, baik pada kegiatan/program yang dikelola oleh guru maupun siswa/OSIS.

Rata-rata capaian skor ketiga indikator pada dimensi inovasi berdasarkan data hasil observasi dan interview kepada guru adalah 4.0 (80%) dari standar 5.0 (100%), terhitung baik.

Hampir semua proses operasi/manajemen kegiatan atau program di SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi telah dijalankan berdasarkan Prosedur Operasi Standar (POS). Inilah awal dari transparansi dan akuntabilitas yang sangat diandalkan sebagai sekolah sosial. POS diterapkan mulai dari manajemen seleksi penerimaan siswa baru, kegiatan masa orientasi siswa baru, ujian, kegiatan observasi dunia usaha, hingga sistem penggajian guru. Oleh karenanya diberikan skor 4.0 (80%) pada indikator ini.

Analisis tentang Standar Isi Satuan Pendidikan berdasarkan PP. No. 22/2006, dari dokumen hasil akreditasi didapatkan:

Tabel 7. Hasil Akreditasi SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi tentang Standar Isi

1. STANDAR ISI				
NO	SB		BB	STP
Butir	Huruf	Angka		
1	B	3	4	12
2	B	3	4	12
3	A	4	3	12
4	A	4	3	12
5	B	3	2	6
6	A	4	2	8
7	B	3	3	9
8	B	3	4	12
9	A	4	3	12
10	B	3	3	9
11	B	3	2	6
12	B	3	3	9
13	A	4	2	8
14	B	3	4	12
15	A	4	3	12
16	A	4	3	12
17	A	4	3	12
18	A	4	3	12
JML SKOR TERTIMBANG PEROLEHAN				187

Keterangan :
 SB : Skor Butir
 BB : Bobot Butir
 STP : Skor Total Perolehan

Rasio JML SKOR TERTIMBANG (Perolehan) = 187 terhadap JML SKOR TERTIMBANG MAKSIMUM = 216 pada indikator ini $(187/216) \times 100\% = 86.6\%$. Maka $86.6\% \times 5.0 = 4.3$, berarti baik.

Aspek-aspek Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai komponen umum untuk mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi, diperoleh tabulasi berikut:

Tabel 8. Hasil Akreditasi SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi tentang 8 Standar Nasional Pendidikan

SNP	Skor Perolehan	Skor Maksimum	Rasio	Skor Tabulasi
Standar Isi	187	216	86.6 %	4.3
Standar Proses	137	172	79.7 %	3.9
Standar Kompetensi Lulusan	332	384	86.5 %	4.3
Standar PTK	231	324	71.3 %	3.6
Standar SarPras	231	324	71.3 %	3.6
Standar Pengelolaan	217	320	67.8 %	3.4
Standar Pembiayaan	257	332	77.4 %	3.9
Standar Penilaian	213	260	81.9 %	4.1

Proses Belajar Mengajar (PBM) sebagai aktivitas inti/khusus dalam *internal business process* organisasi sekolah adalah:

Tabel 9. Hasil Akreditasi SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi tentang Standar Proses Belajar Mengajar

2. STANDAR PROSES				
NO	SB		BB	STP
Butir	Huruf	Angka		
19	A	4	3	12
20	B	3	3	9
21	C	2	4	8
22	B	3	3	9
23	A	4	3	12
24	B	3	3	9
25	B	3	3	9
26	B	3	4	12
27	A	4	3	12
28	B	3	4	12
29	A	4	3	12
30	B	3	3	9
31	B	3	4	12
JML SKOR TERTIMBANG PEROLEHAN				137

Keterangan :
 SB : Skor Butir
 BB : Bobot Butir
 STP : Skor Total Perolehan

Rasio kinerja dalam aspek proses pembelajaran adalah sebagai berikut; JML SKOR TERTIMBANG (Perolehan) = 137. Sedangkan JML SKOR TERTIMBANG MAKSIMUM = 172. Maka rasio pada aspek ini yaitu: $(137/172) \times 100\% = 79.6\%$. Sehingga jika nilai tersebut ditabulasikan kedalam skala 0.0 sampai 5.0 sebagaimana instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, menjadi; $79.6\% \times 5.0 = 3.98$, yang berarti baik.

Lebih lanjut dapat diperiksa bahwa butir-butir standar PBM dalam instrumen akreditasi yang berkontribusi pada baik di atas, yaitu; (19) 13 mata pelajaran atau lebih telah memiliki RPP dengan mengintegrasikan pendidikan karakter yang dijabarkan dari silabus, (23) pelaksanaan pembelajaran berbasis

TIK telah dilakukan sendiri oleh pihak program keahlian dengan SDM yang memiliki kesesuaian kompetensi serta bersertifikat, (27) kepala sekolah/madrasah dan program keahlian telah melakukan pemantauan proses pembelajaran, yang mencakup 3 (tiga) tahap pemantauan, yaitu; perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pemantauan, serta dilakukan diskusi tentang hasil pemantauan tersebut, dan (29) evaluasi terhadap guru dalam proses pembelajaran telah dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dan ketua program keahlian dengan memperhatikan 4 (empat) aspek, yaitu; persiapan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, dan rencana tindak lanjut.

Adapun satu hal yang belum cukup baik adalah dalam PBM adalah butir (21) Penyusunan RPP yang baru sekitar 71% - 80% saja yang telah dilakukan dengan memperhatikan 6 (enam) prinsip penyusunan sebagaimana mestinya yang ditetapkan/ditentukan.

Proses layanan kepada siswa lulusan berwujud koordinasi dan penyaluran lulusan untuk bekerja, berwirausaha, atau melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi. Manajemen sekolah juga memfasilitasi komunikasi dan membentuk ikatan alumni untuk menggalang partisipasi alumni untuk turut mendukung kepentingan sekolah dan/atau yayasan. Rasio lulusan bekerja sebelum wisuda terhadap jumlah lulusan setiap tahun terhitung cukup tinggi, yaitu di atas 50%. Rasio lulusan yang berwirausaha atau bekerja informal masih agak rendah, yaitu tidak lebih dari 10% atau 4 siswa. Adapun siswa lulusan yang memprioritaskan untuk melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi baru meningkat tajam pada lulusan tahun keempat (2014) yaitu mencapai 20% atau sejumlah 8 siswa. Mengenai intensitas koordinasi, komunikasi, dan layanan/konsultasi sekolah terhadap siswa alumni sejauh ini berjalan cukup intensif. Dalam wadah ikatan alumni, siswa-siswa lulusan saling berbagai peluang/kesempatan kerja, donasi kepada sekolah, atau terlibat dalam beberapa kegiatan kesiswaan, misalnya; kesenian, acara-acara kekeluargaan, dan keagamaan.

Pada indikator Standar Pelayanan Minimal (SPM) terungkap fakta bahwa; (1) APK (Angka Putus Sekolah) setiap tahun terbilang cukup tinggi, jika dihitung secara prosentase. Dari jumlah 40 siswa ditahun pertama belum pernah sekalipun lulus utuh ditahun ketiga. Jumlah lulusan selama ini terendah 22 siswa dan tertinggi 35 siswa. (2) Kelengkapan sarana dan prasarana sekolah saat ini cukup membanggakan jika menilik sekolah yang tidak memungut biaya apapun dari siswa. Investasi sarana dan prasarana sekolah telah dilakukan secara efektif dan efisien. (3) Kualitas dan kuantitas Tenaga Kependidikan Non Guru pada saat ini berada pada tingkat yang cukup memadai, baik kualifikasi maupun kompetensinya. Bahkan jika dilihat dari sisi integritas dan dedikasi, personalia guru SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi memiliki tingkat yang luar biasa. (4) Rasio jumlah guru terhadap jumlah siswa saat

ini (T.P. 2014) adalah 15:114, yaitu sekitar 1:8, berarti jauh diatas standar minimal. KEPENDIKNAS No. 129a/U/2004 mensyaratkan minimal 90% dari jumlah guru SMK yang diperlukan harus terpenuhi. (5) PERMENDIKNAS No. 16/2007 mensyaratkan kualifikasi akademik untuk dapat diangkat sebagai guru SMK minimum Diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1) pada program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan/diampu (disebut linier), dan hal itu diperoleh dari program studi yang terakreditasi. Didapatkan fakta 10 dari 12 guru bidang studi (83%) memiliki kualifikasi S1 yang linier. Kompetensi guru yang dibutuhkan SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi, yang diukur dengan instrumen akreditasi sebagaimana aspek standar kompetensi PTK, pada butir nomor 67-72 berikut:

Tabel 10. Hasil Akreditasi SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi tentang Kompetensi Guru

4. STANDAR PTK				
NO	SB		BB	STP
	Butir	Huruf Angka		
67	B	3	3	9
68	B	3	4	12
69	B	3	4	12
70	B	3	4	12
71	B	3	4	12
72	C	2	3	6
JML SKOR TERTIMBANG PEROLEHAN				63

Keterangan :
 SB : Skor Butir
 BB : Bobot Butir
 STP : Skor Total Perolehan

Status kompetensi guru SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi, JML SKOR TERTIMBANG (Perolehan) = 66 dan JML SKOR TERTIMBANG MAKSIMUM = 88, maka kompetensi guru adalah $(63/88) \times 100\% = 71.6\%$. atau dapat dihitung dan ditabulasikan dalam skala 0.0 sampai 5.0 menjadi; $71.6\% \times 5.0 = 3.6$.

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) terdiri dari 8 (delapan) indikator, secara umum berfokus kepada TUPOKSI guru sebagai subyek *employee* utama sekolah. Oleh karenanya, kinerja pada perspektif ini menjadi sangat penting. Kinerja pada perspektif ini dapat diukur melalui wawancara/ *interview* maupun angket/kuesioner.

Tabel 11. Standar Scorecard Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

penelitian ini. Kerja sama/kemitraan dengan pihak-pihak eksternal/luar sekolah untuk mendukung program-program akademik maupun non akademik relatif stabil dan cenderung meningkat signifikan setiap tahun. Hal ini disebabkan oleh transparansi dan akuntabilitas manajemen SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi yang semakin baik.

Secara keseluruhan, kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada keempat perspektif yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sampai saat penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 13. Kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

No.	Perspektif	Skor Tabulasi	Rasio
1	FINANCIAL	4.17	83
2	CUSTOMER	4.10	82
3	INTERNAL BUSINESS PROCESS	3.63	73
4	LEARNING AND GROWTH	3.69	74

Terendah	3.63	73
Rata-rata	3.90	78
Tertinggi	4.17	83

Kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi berada pada skor rata-rata 3.90, yang apabila ditabulasikan kedalam skala skor 0.0 sampai 5.0 menjadi; $(3.90/5.0) \times 100\% = 78\%$, berarti **cukup baik**. Kinerja tertinggi dicapai pada perspektif keuangan (*financial*) dengan skor rata-rata 4.17, dimana; $(4.17/5.0) \times 100\% = 83\%$, berarti **baik**. Sedangkan kinerja terendah dicapai pada perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dengan skor rata-rata 3.63, sehingga; $(3.63/5.0) \times 100\% = 73\%$, dapat dikatakan **cukup baik**.

Kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada perspektif keuangan (*financial*) terbukti baik, yaitu pada skor rata-rata 4.17 (83%), karena didukung oleh faktor-faktor; (1) Pertumbuhan pendapatan, dengan skor rata-rata 5.0 (100%), (2) Kombinasi pendapatan, yang mencapai skor rata-rata 5.0 (100%), (3) Transparansi (*transparency*), dengan skor rata-rata 4.3 (86%), serta (4) Akuntabilitas publik, pada capaian skor rata-rata 4.17 (83%). Keempat aspek pada perspektif ini sangat relevan dengan karakter yayasan dan sekolah sebagai sebuah organisasi sosial yang *non-profit oriented*. Akan tetapi kemampuan menghasilkan *surplus*, dapat menjadi indikator utama sehingga SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi dapat disebut sebagai *quasy non-profit organization*.

Pertumbuhan pendapatan yang signifikan dengan kombinasinya tercapai terutama mulai tahun ketiga, adalah wajar karena; (1) Keberhasilan upaya menggalang dana dari berbagai pihak sebagai implementasi atas visi/misi yayasan dan sekolah, (2) Pada tahun tersebut seluruh berkas legal-formal SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi sudah lengkap serta terakreditasi, sehingga memungkinkan untuk

mendapatkan hak-hak yang sama sebagaimana lembaga pendidikan formal lainnya, terutama sekolah negeri. Apalagi hal ini diiringi oleh adanya kebijakan (*policy*) pemerintah berupa Program Wajib Belajar 12 (dua belas) tahun di Kota Bekasi. (3) Kewajiban sekolah untuk memenuhi amanah YDUM-PG agar berusaha menggalang dukungan dana dari berbagai pihak termasuk Pemerintah Pusat/Daerah, dengan tetap meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan atas dana-dana yang dimiliki. Bahkan, siswa yang sudah menjadi *outcome* pun mulai menjadi bagian dari pihak yang berkontribusi terhadap pertumbuhan dan kombinasi pendapatan (*income*) tersebut.

Pertumbuhan dan kombinasi pendapatan pada perspektif keuangan (*financial*) ini diprediksi akan terus meningkat seiring dengan prestasi kinerja sekolah pada perspektif-perspektif yang lain, yaitu; *customers*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Kepuasan pada pelanggan (*customers*) akan berdampak langsung kepada peningkatan volume dan kombinasi pertumbuhan pendapatan (*income*), segmentasi, dan peningkatan kualitas mutu masukan (*input*) siswa, serta meningkatkan produktivitas pada skala efisiensi tertentu. *Internal business process* secara tidak langsung dapat meningkatkan pendapatan dengan cara menekan biaya operasi, meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengeluaran/ pembelanjaan, dan mendongkrak produktivitas. Adapun *learning and growth* adalah kontributor tidak langsung dari efektivitas, efisiensi, sekaligus produktivitas, karena dengan adanya peningkatan kualitas personalia/SDM, maka operasi dalam proses bisnis internal (*internal business proses*) menjadi jauh lebih baik, yaitu; efektif, efisien, dan produktif.

Transparansi (*transparency*) ialah keterbukaan dan kemudahan berbagai pihak untuk memperoleh informasi pengelolaan keuangan SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi. Sesungguhnya hal ini sudah merupakan budaya dan komitmen dari yayasan/sekolah sejak awal. Transparansi yang menyangkut rincian tentang sumber keuangan dan pembelanjaan sudah merupakan satu identitas (*identity*) yang sangat diandalkan sehingga menjadi nilai (*value*) tersendiri, yang melahirkan kepercayaan (*trust*) dari para donatur dan mitra DUDI. Inilah satu fakta penting yang menjamin; keberadaan (*existency*), keberlanjutan (*sustainability*), maupun tumbuh kembang (*growth*) YDUM-PG pada umumnya dan SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada khususnya.

Akuntabilitas publik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari transparansi. Transparansi dan akuntabilitas adalah seperti dua sisi uang logam, yang saling memberi arti satu dari yang lain. Akuntabilitas merupakan satu bentuk pertanggungjawaban, yaitu; secara vertikal kepada jajaran pimpinan, maupun secara horizontal kepada jajaran mitra kerja. Capaian kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi yang sangat baik pada perspektif ini adalah jelas menjadi prioritas, demi

mempertahankan status sebagai lembaga sosial yang amanah.

Satu hal yang masih perlu ditingkatkan pada perspektif keuangan (*financial*) adalah dalam hal rata-rata penghasilan siswa pada bulan pertama, baik ketika bekerja atau berwirausaha mandiri. Meski tidak harus menjadi anak-anak lulusan yang bermental materialis, namun besarnya penghasilan yang bisa diperoleh siswa lulusan pada saat bekerja atau berwirausaha harus menjadi pertimbangan tersendiri. Selama ini ditemukan keterangan bahwa rata-rata siswa masih kurang memperhatikan berapa besar penghasilan yang diperoleh. Satu hal yang cukup baik selama ini adalah semangat siswa lulusan untuk secepat mungkin bekerja/bewirausaha, mandiri, dan membantu keluarganya.

Besarnya penghasilan siswa sepertinya tidak menjadi penting, kemungkinan disebabkan oleh kondisi bahwa selama ini mereka tidak perlu mengeluarkan biaya/investasi demi sekolah/pendidikannya. Mereka tidak merasa menanggung kerugian jika seandainya setelah lulus lalu bisa bekerja/bewirausaha dengan hanya mendapatkan penghasilan yang kecil. Bahkan, bisa lulus sekolah dan secepatnya bekerja/bewirausaha pun boleh jadi sudah dianggap sebagai suatu capaian yang tinggi.

Kinerja pada perspektif pelanggan (*customers*) mencapai skor rata-rata 4.10 (82%) yang berarti baik. Aspek-aspek; (1) keuntungan pelanggan (*customer profitability*), (2) pengelolaan citra (*brand management*), dan (3) *image relationship* ternyata cukup menonjol terkait kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada perspektif ini. Meski terkenal sebagai sekolah khusus untuk *dhuafa* dengan sumber daya yang sangat terbatas, karena tidak memungut biaya satu rupiah pun dari siswa/orang tua siswa, SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi terbukti cukup terkenal sebagai sekolah yang mampu memberikan pelayanan pendidikan yang baik. Kondisi lingkungan, kebersihan, ketertiban, dan lain-lain budaya sekolah hampir tidak mengesankan sebagai sekolah yang tidak memungut bayaran/biaya sama sekali. Bahkan sebaliknya, kondisi lingkungan dan budaya sekolah seperti menunjukkan sebagai sekolah yang memungut biaya sangat mahal kepada siswa/orang tua siswa.

SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi terbukti telah tumbuh menjadi sekolah yang berkualitas, meski terkenal (*branded*) sebagai satu-satunya sekolah yang tidak memungut biaya sama sekali. *Brand image* inilah yang mendorong kompetisi dan seleksi penerimaan siswa baru yang semakin ketat dari tahun ke tahun.

Mitra Dinas/Pemerintah dan mitra DUDI terbukti cukup memberi apresiasi yang baik. Hal ini ditunjukkan dari semakin banyak/intensif-nya kerja sama, bantuan, dan kesempatan yang makin luas diberikan kepada SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi terutama dalam menjalankan program-program kompetensi keahlian *vocational* siswa. Secara kuantitatif,

mitra tersebut juga terus berkembang. Sekolah semakin luas dan beragam kemitraannya.

Kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) mencapai skor 3.63 (73%), yang berarti cukup baik. Kontributor paling bermakna dari kinerja sekolah pada perspektif ini yaitu; (1) Kelengkapan dokumen sebagaimana PP No. 22/2006 tentang Standar Isi Satuan Pendidikan, (2) Kelengkapan dokumen sesuai PP No. 23/2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan, (3) Kualifikasi dan kompetensi personalia/SDM sesuai PP No. 24/2008 tentang Standar Tenaga Administrasi, dan (4) Kualifikasi dan kompetensi personalia/SDM sebagaimana PP No. 27/2008 tentang Standar Kualifikasi Konselor. Khusus mengenai aspek terakhir ini, SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada saat ini memiliki seorang konselor relawan dengan kualifikasi konsultan psikologi. Kinerja konselor ini sangat mendukung program sekolah dalam mengoptimalkan dan menyalurkan potensi siswa, baik untuk kepentingan pembelajaran, maupun untuk mempersiapkan siswa lulusan sebelum memasuki dunia kerja/usaha atau melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi.

Kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) mencapai skor 3.69 (74%), yang dapat dikatakan cukup baik. Meski tergolong agak rendah jika dibandingkan dengan skor pada perspektif lainnya, kinerja pada perspektif ini ternyata memiliki dukungan yang sangat baik dalam hal; (1) Ketahanan/betahnya karyawan (*Employee retention*) bekerja serta (2) Motivasi dan motivasi berprestasi dari personalia/SDM Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) yang ada. Bukankah personalia/SDM adalah *assets* yang sangat berharga dalam organisasi? Bahkan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, personalia/SDM inilah yang menjadi 'wajah' dari organisasi.

Sebagai sekolah yang relatif 'masih baru' kinerja organisasi SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi yang dicapai sejauh ini dipandang sudah lebih dari cukup. Yang terpenting kemudian adalah bahwa tonggak capaian (*mile stone*) dan proses pencapaian kinerja tersebut kini sudah terekam (*recorded*) dalam administrasi dokumen yang baik, untuk dijadikan sebagai acuan (standar) baru dalam menentukan strategi pencapaian kinerja berikutnya.

Dua sub aspek yang masih perlu ditingkatkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) yaitu: (1) produktivitas karyawan (*employee productivity*), yang meliputi; disiplin kehadiran personalia/SDM dan prestasi dalam pembelajaran (yang ditunjukkan oleh rata-rata nilai siswa pada mata pelajaran yang diampu oleh guru tersebut), serta (2) kapabilitas sistem informasi, yang menyangkut; ketersediaan sistem informasi dan pemanfaatan sistem

informasi, tentu harus menjadi prioritas perhatian tersendiri.

Nampak jelas bahwa temuan terakhir pada perspektif kinerja ini akan berimplikasi pada perlunya investasi dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran serta meningkatkan mutu pengelolaan data, informasi, dan komunikasi. Bentuk kongretnya yaitu investasi berupa penyediaan media/multimedia penunjang pembelajaran serta menyediakan sarana dan prasarana pengolahan data, informasi, dan komunikasi.

IV. KESIMPULAN

Beberapa simpulan yang diperoleh dari penelitian ini, dengan merujuk pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, adalah bahwa:

1. Profil kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi pada saat ini, yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* secara umum **cukup baik**, dimana; (a) Kinerja tertinggi dicapai pada perspektif keuangan (*financial*), (b) Kinerja terendah dicapai pada perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), sedangkan (c) Kinerja pada perspektif pelanggan (*customers*), dan (d) Kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) cukup baik.
2. Faktor-faktor yang sangat dominan mempengaruhi pencapaian kinerja SMK Nurul Hikmah II Kota Bekasi di atas yaitu; (a) Kekuatan visi/misi dan semangat dalam mengimplementasikannya, (b) Kondisi dan budaya lingkungan kerja yang dibangun sangat kuat sejak awal, serta (c) Adanya kualifikasi, kompetensi, dedikasi, dan integritas personalia/SDM.
3. Beberapa konsep strategis untuk meningkatkan kinerja sekolah di antaranya: (a) mempertahankan transparansi dan akuntabilitas, dengan tetap memperluas jaringan kerja (*networking*); (b) analisis pekerjaan (*job analysis*), penyusunan tim kerja (*team work*), pembagian pekerjaan (*job distribution*), serta uraian pekerjaan (*job description*) yang sejelas mungkin bagi personalia/SDM, sehingga meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktivitas menyangkut; perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengaktifan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) melalui supervisi, monitoring, dan evaluasi; (c) manajemen berbasis dokumen, informasi, dan komunikasi yang tertib/rapi dan baik; dan (d) peningkatan; kapabilitas personalia/SDM, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan (*empowering*), serta mempertahankan keselarasan dan sinergi kerja dalam organisasi.

[2] Mulyadi, *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. (Jakarta: Salemba Empat. 2001). Hal. 337.

[3] Pusdiklat Pengawasan BPKP, *Akuntabilitas Instansi Pemerintah*. (Jakarta : PUSDILKAT Pengawasan BPK, 2007).hal. 11-12.

[4] Mulyadi, *Op.Cit.*,hal. 133

[5] Devie, *Implementing Balanced Scorecard in Higher Education*. (Surabaya: Petra Christian University, 2006), hal. 7.

[6] Sony Yuwono dkk., *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal. 33-35.

[7] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 407

[1] Ceacilia Srimindarti, *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. (Semarang: Jurnal Forum Ekonomi, Vol. 9, No. 1. 2004). Hal. 53.