

**PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD  
(Studi Kasus di SMK NU Ma'arif Kudus)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
Menyelesaikan jenjang pendidikan  
Program studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus**

**Oleh :**

**ERVAN BUDI ANSYAR  
2011 - 01 - 009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS MURIA KUDUS**  
**2014**  
**TESIS**

**PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH DENGAN**  
**PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**  
**(Studi Kasus di SMK NU Ma'arif Kudus)**

Oleh :

**ERVAN BUDI ANSYAR**

telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 28 Maret 2014  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui  
Tim Pembimbing,

Dr. Moch. Edris, Drs. M. M.  
Ketua

Dr. Drs. Sukirman, S.Pd., S. H., M. M  
Anggota

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus

Dr. Drs. Joko Utomo, M. M.

JUDUL TESIS :

**PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD(StudiKasus di SMK NU Ma'arif Kudus)**

**Nama Mahasiswa** : **ERVAN BUDI ANSYAR**  
**NIM** : **2011 – 01 – 09**  
**Program Studi** : **Magister Manajemen**  
**Minat** : .....

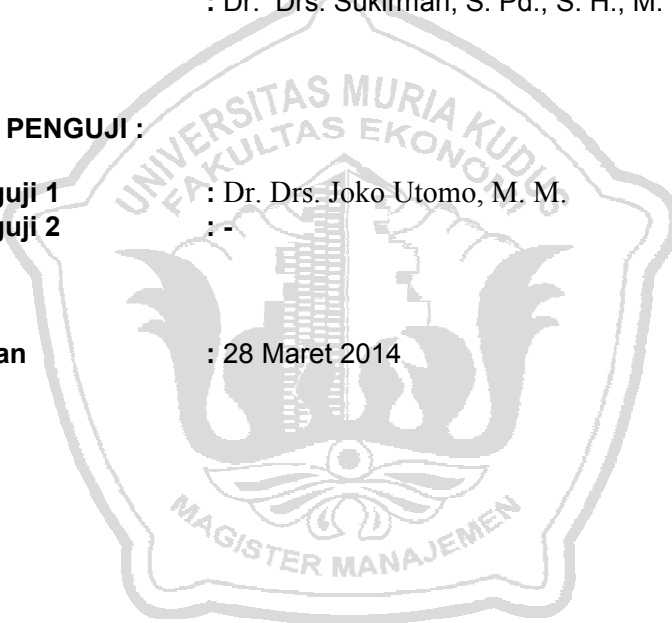
**TIM PEMBIMBING :**

**Ketua** : Dr. Moch. Edris, Drs., M. M.  
**Anggota** : Dr. Drs. Sukirman, S. Pd., S. H., M. M.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

**Dosen Penguji 1** : Dr. Drs. Joko Utomo, M. M.  
**Dosen Penguji 2** : -

**Tanggal Ujian** : 28 Maret 2014



## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan judul :

### **PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD(Studi Kasus di SMK NU Ma'arif Kudus)**

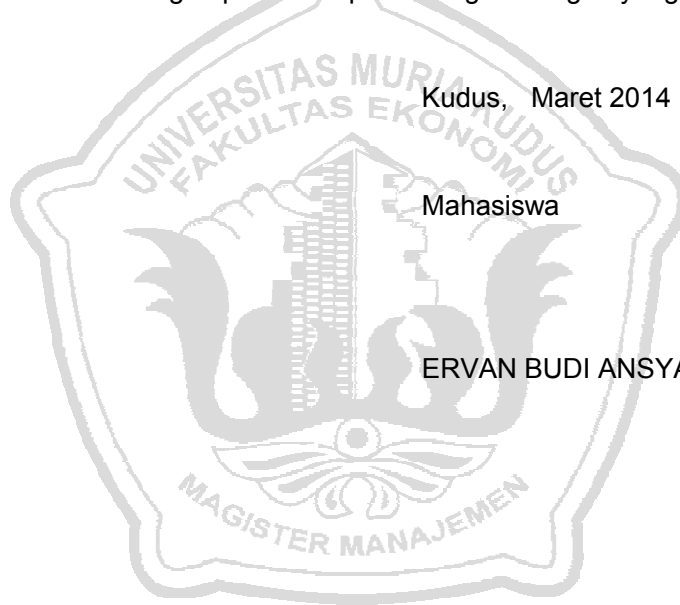
Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, Saya bersedia gelar MAGISTER MANAJEMEN dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, Maret 2014

Mahasiswa

ERVAN BUDI ANSYAR



## RIWAYAT HIDUP

Ervan Budi Ansyar, Salatiga, 1961 anak dari ayah Soemo dan Ibu , SD di kota Rembang, SMP sampai SMA di kota Kudus, lulus SMA tahun 1980, studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus pada tahun 1987. Pengalaman kerja sebagai Kepala Sekolah SMK NU Ma'arif Kudus 2010 – 2014.

Kudus, Maret 2014

Penulis



## UCAPAN TERIMA KASIH

Selama penyusunan tesis yang berjudul Analisis Kinerja SMK NU Ma'arif Kudus dengan Metode *Balanced Scorecard*, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Muria Kudus, Bp. Prof. Dr. dr. Sarjadi, S. PA. yang telah member kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di institusi yang beliau pimpin.
2. Dekan Fakultas Ekonomi, Dr. Moch. Edris, Drs., M.M, yang jugas elakupembimbing utama yang telah banyak membantupenulis.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen yang banyak membantupenulis dalam menyelesaikan perkuliahan ini.
4. Bp. Dr. Drs. Sukirman, S. Pd., S. H., M. M., selakupembimbing II atas bantuan dan bimbingannya dalam penyelesaian tesis ini.
5. Teman-teman di Program Studi Magister Manajemen yang telah sama-sama berbagi selama perkuliahan.
6. Teman-teman di SMK NU Ma'arif Kudus yang telah banyak membantudan mensupport penulis selama ini.
7. Seluruh pihak yang telah membantubaik langsung atau tidak langsung yang tidak bisa disebutkansatupersatu.

Kudus, Maret 2014

Penulis

## ABSTRAK

Ervan Budi Ansyar. Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus, 2011. Pengukuran Kinerja SMK NU Ma'arif Kudus dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di SMK NU Ma'arif Kudus). Ketua Pembimbing: Dr. Moch. Edris, Drs., M. M., Anggota Pembimbing: Dr. Drs. Sukirman, S. Pd., S. H., M. M.

Penelitian ini melakukan pengukuran kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard*, terutama di sekolah SMK NU Ma'arif Kudus. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan misi, serta strategi ke dalam tujuan dan ukuran operasional yang kemudian dinyatakan ke dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu BSC merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Merancang sistem pengukuran kinerja dengan BSC di SMK NU Ma'arif Kudus, dan (2) Mengukur pencapaian kinerja SMK NU Ma'arif Kudus pada tahun 2013 dengan BSC.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan sasaran strategis dan ukuran hasil beserta ukuran pendorong pada masing-masing perspektif. Pengukuran kinerja SMK NU Ma'arif Kudus dengan BSC menggunakan data primer dan sekunder. Data primer merupakan hasil dari wawancara, kuesioner, dan observasi lapangan. Sementara data sekunder didapat dari literatur baik berupa buku, jurnal, skripsi, data perusahaan, dan publikasi lainnya. Pengolahan data kuantitatif dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *Microsoft Excel* dan *SPSS 17.0* dengan pendekatan rata-rata, rasio, angka indeks, pembobotan, tabulasi silang dan *paired comparison*. Sementara untuk data kualitatif menggunakan pendekatan deskriptif.

Skor BSC SMK NU Ma'arif Kudus tahun 2013 menunjukkan pencapaian skor secara keseluruhan sangat baik. Empat perspektif dari *balanced scorecard* yaitu: 1). Perspektif Keuangan dengan hasil baik, skor maksimal sebesar 4,92 dan skor minimal sebesar 2,35, 2). Perspektif Pelanggan dengan hasil sangat baik, skor maksimal sebesar 4,47 dan skor minimal sebesar 4,00, 3). Perspektif Proses Bisnis Internal dengan hasil sangat baik dengan skor 4,71, 4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan hasil sangat baik, skor maksimal sebesar 4,40 dan skor minimal sebesar 4,00. Pencapaian kinerja SMK NU Ma'arif Kudus dikategorikan sangat baik.

Kata kunci : Kinerja sekolah, *Balanced scorecard*, Perspektif keuangan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

## ABSTRACT

Ervan Budi Ansyar Master of Management Faculty of Economics, University of Muria Kudus, 2011. Performance Measurement SMK Ma'arif NU Kudus Balanced Scorecard Approach (Case Study at SMK NUMaarifKudus). Supervisor Chairman :Dr. Moch. Edris, Drs., M. M., Supervisor Members :Dr. Drs. Sukirman, S. Pd., S. H., M. M..

This study measuring school performance with a balanced scorecard approach, especially in the SMK NU Ma'arifKudus. The Balanced Scorecard (BSC) is a strategic management system that translates the vision and mission, and strategy into operational objectives and measures are then expressed into a financial perspective, customerperspective, internal business processes perspective, and learning and growthperspective. Therefore, BSC is one method of measuring the performance of a more comprehensive, coherent, balanced, and scalable. This study aims to (1) Designing a performance measurement system with a BSC in SMK Ma'arif NU Kudus, and (2) Measure the performance achievement SMK NU Ma'arifKudus in 2013 with BSC.

Performance measurement is done by setting strategic objectives and measure results along with the size of the driver of each perspective. Performance measurement SMK NU Ma'arifKudus BSC using primary and secondary data. Primary data is the result of interviews, questionnaires, and field observations. While the secondary data obtained from the literature in the form of books, journals, theses, company data, and other publications. Quantitative data processing is done with the help of Microsof Excel software and SPSS 17.0 with an average approach, ratio, index numbers, weighted, cross tabulation, and paired comparison.As for the qualitative data using a descriptive approach.

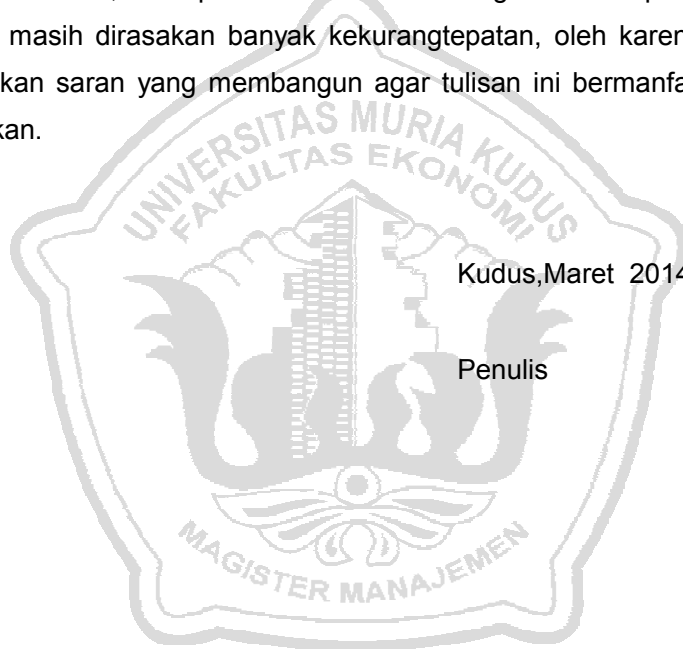
Score BSC SMK NU MaarifKudus achievement scores in 2013 showed very good overall. The four perspectives of the balanced scorecard are: 1). Financial Perspective with good results, the maximum score of 4.92 and a minimum score of 2.35, 2). Customer Perspective with very good results, the maximum score of 4.47 and a minimum score of 4.00, 3). Internal Business Process Perspective with very good results with a score of 9471, 4). Learning and Growth Perspective with very good results, the maximum score of 4.40 and a minimum score of 4.00. Pencapaian performance SMK NU MaarifKudus categorized very well.

Keywords: school performance, balanced scorecard, financial perspective, internal business processes perspective, learning and growth perspective



## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah,* dengan memanjatkan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang berjudul : Pengukuran Kinerja Sekolah dengan Pendekatan Balanced Scorecard (studi kasus di SMK NU Ma'arif Kudus). Tulisan ini menyajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki Penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu Penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.



# DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
RIWAYAT HIDUP	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>7</b>
2.1. Konsep Penilaian Kinerja	7
2.2. Balanced Score Card	11
2.3. Proses Penyusunan Konsep Pengukuran Kinerja Perusahaan	29
2.4. Penelitian Terdahulu	32
2.5. Kerangka Pemikiran	35
2.6. Hipotesis	36
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	<b>37</b>
3.1. Pendekatan Penelitian	37
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	37
3.3. Populasi dan Sampel	38
3.4. Metode Pengumpulan Data	39
3.5. Pengolahan Data	41
3.6. Uji Instrumen	42
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	45
4.2. Kerangka Konsep	45
4.3. Perspektif Keuangan	46
4.4. Kinerja Perspektif Pelanggan	52
4.5. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	57
4.6. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	60

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan

70

5.2. Saran

71

**DAFTAR PUSTAKA**

72

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

NO		Hal
1.	Mengukur Tema Keuangan Strategis	19
2.	Perspektif Pelanggan Ukuran Inti	22
3.	Contoh matriks perbandingan berpasangan	32
4.	Skala perbandingan berpasangan pada proses hierarkianalitik	34
5.	Random Index (RI)	35
6.	Penelitian Terdahulu	39
7.	Rancangan BSC pada SMK NU Ma'arif Kudus Tahun 2013	66
8.	Target ukuran hasil sasaran strategi SMK NU Ma'arif Kudus Tahun 2013	68
9.	Pembobotan perspektif Balanced Scorecard SMK NU Ma'arif Kudus	76
10.	Skor Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan SMK NU Ma'arif Kudus	83
11.	Skor Kepuasan karyawan terhadap pelayanan SMK NU Ma'arif Kudus terhadap variabel kepuasan kerja	89
12.	Skor motivasi karyawan SMK NU Ma'arif Kudus terhadap variabel motivasi kerja	93
13.	Skor BSC SMK NU Ma'arif Kudus tahun 2013	96
14.	Inisiatif strategi SMK NU Ma'arif Kudus	98



## DAFTAR GAMBAR

NO	Halaman
1	Model komprehensif manajemen organisasi menurut David
2	BSC sebagai suatu sistem manajemen kinerja
3	Contoh keterkaitan hubungan sebab akibat dalam perspektif financial
4	Ukuran utama perspektif pelanggan
5	Model rantai nilai
6	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
7	Model hubungan sebab akibat BSC
8	Kerangka pemikiran penelitian
9	Diagram alir tahap penelitian
10	Sasaran strategi perspektif BSC pada SMK NU Ma'arif Kudus
11	Peta strategi SMK NU Ma'arif Kudus
12	Perkembangan pencapaian sasaran strategi perspektif keuangan SMK NU Ma'arif Kudus

