

ANALISA KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI SMA N 3 YOGYAKARTA

Emi Susanti
Universitas PGRI Yogyakarta

ABSTRACT

The aim of study is analyzing the organization performance comprehensively by using balanced scorecard approach. This method combines indicator of finance and nonfinancial, based on four perspective things, there are; financial perspective, customers' perspective, process internal business perspective, and the learning and growing perspective. The data analysis methodology of this study are both quantitative and description methods, where the researcher's collect financial and nonfinancial datas then creating, analyzing, and then taking summary.

The result of the study shows that; 1) based on the financial perspective, the performance based on money values (economics, effectiveness, efficient) is getting point 80% with good category, 2) based on the customer perspective, applying of five dimensions (tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy) got score 90% with very good category, 3) based on the process internal business perspective, the measurement result can be shown from innovation aspect, operation aspect, and the service of alumnus have shown the score's result 94% with the very good category, 4) based on learning and growing perspective, including the three of indicators, they are the range of employee satisfaction, the range of information system capabilities and the range of organization climate got by 80% score with the good category.

Keywords: Performance Measurement, The Financial Perspective, The Customer Perspective, The Process Internal Business Perspective, The Learning and Growing Perspective

Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan kualitas dan kesejahteraan bangsa. Berdasarkan undang-undang nomor 20 tahun 2003 pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam rangka mewujudkan tujuan nasional.

Tingginya harapan masyarakat memperoleh pendidikan yang berkualitas dan perkembangan dunia pendidikan yang semakin kompetitif, menuntut pihak pengelola institusi pendidikan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan mampu memberikan kepuasan. Sekolah sebagai salah satu institusi pendidikan harus berupaya dalam menyiapkan dan mencari strategi-strategi baru yang menjadikan sekolah mampu bertahan dan tumbuh dalam persaingan yang semakin ketat, sekaligus dapat menghasilkan produk jasa pendidikan yang berkualitas tinggi dan memberi kepuasan bagi penggunanya. Oleh karena itu sekolah perlu melakukan pengukuran kinerjanya, agar dapat memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat.

Rumusan Masalah

Analisis kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* diharapkan dapat menggambarkan pengukuran kinerja yang berimbang antara

kinerja keuangan dan nonkeuangan serta mampu mengkomunikasikan strategi organisasi yang diterapkan di SMA N 3 Yogyakarta. Hal inilah yang melatarbelakangi pemilihan topik pembahasan dalam penelitian ini dan permasalahan yang harus dipecahkan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja SMA N 3 Yogyakarta diukur dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas dapat diketahui tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui kinerja SMA N 3 Yogyakarta dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah literature mengenai *balanced scorecard* dan pengembangan ilmu pengetahuan, sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi sekolah, dan menambah wawasan ilmu pengetahuan dengan terjun langsung ke lapangan, memberikan pengalaman belajar serta menumbuhkan kemampuan dan ketrampilan meneliti.

Landasan Teori

Pengertian Kinerja

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun organisasi. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Adanya informasi kinerja suatu organisasi sektor publik akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok organisasi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan organisasi dan sebagainya (Muhroji, 2012).

Kinerja menurut Mahsun (2009) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi, sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran atau penilaian kinerja juga dinyatakan sebagai proses mencatat atau mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian tujuan misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses (Bastian, 2007).

Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2009) sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah sehingga dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik

untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa secara umum tujuan pengukuran kinerja adalah: 1) mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*); 2) mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi; 3) mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai goal congruence; dan 4) sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Sejumlah manfaat dari pengukuran kinerja ditambahkan oleh Mardiasmo (2009) antara lain: 1) memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen; 2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan; 3) untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja; 4) sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati; 5) sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi; 6) membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi; 7) membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; dan Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Parameter Pengukuran Kinerja Sekolah

Merujuk kepada konsep organisasi, sekolah dapat disebut sebagai organisasi. Oleh karena itu pengertian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan pengertian kinerja sekolah. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah adalah: 1) Faktor Personal/Individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan/ skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; 2) Faktor kepemimpinan yang meliputi: kualitas, dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader; 3) Faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan

kultur kinerja organisasi; 4) Faktor konstektual/situasional yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.

Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan dapat mengukur seberapa besar unit bisnis perusahaan menciptakan nilai bagi para pelanggan, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia. *Balanced scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) mendefinisikan *balanced scorecard* adalah: “*The balanced scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance. The objectives and measures of scorecard are derived from an organizational vision and strategy. The objectives and measures view organizational performance from four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective*”.

Tujuan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. *Balanced scorecard* sangat cocok dengan jenis organisasi saat ini dimana fokus diletakkan pada strategi dan visi, bukan pengendalian. Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* telah mencakup tolak ukur keuangan dan non keuangan, yang dalam penerapannya ditempatkan dalam kerangka yang terintegrasi dan seimbang guna mengevaluasi dan memperbaiki kinerja SMA N 3 Yogyakarta secara komprehensif. Keempat perspektif tersebut dijelaskan dalam tabel 1.

Tabel 1.
Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran	Indikator
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Value for money</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Efektifitas dan Efisiensi belanja sekolah - Mengembangkan pengelolaan keuangan sekolah secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel.
Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kualitas layanan terhadap pelanggan (siswa)
Internal Proses	<ul style="list-style-type: none"> • 8 SNP melalui EDS 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan pelayanan jasa guna memenuhi kebutuhan dalam rangka pembelajaran siswa. - Meningkatkan sarana pendukung proses pembelajaran di sekolah - Memberikan layanan purna jual (alumni)
Pembelajaran & Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan Pegawai - Sistem Informasi - Iklim Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kepuasan pegawai - Tingkat waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat - Terciptanya iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan

(Sumber: Hasil kajian dari beberapa penelitian sebelumnya)

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMA N 3 Yogyakarta yang beralamat di Jalan Laksda Yos Sudarso No. 7 Kotabaru Yogyakarta pada tanggal 1 Desember 2016 sampai 31 Januari

2017. Alasan yang mendasari pemilihan lokasi penelitian di SMA N 3 Yogyakarta adalah: SMA N 3 Yogyakarta merupakan salah satu sekolah rujukan di DIY, yaitu sekolah dengan menggunakan pendekatan pemberdayaan

sekolah sebagai subyek pendidikan yang berperan meningkatkan mutu diri sendiri dan membantu meningkatkan mutu sekolah lain, penelitian serupa belum pernah dilaksanakan di SMA N 3 Yogyakarta, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat untuk sekolah, data yang penulis perlukan dalam penelitian tersedia di SMA N 3 Yogyakarta.

Variabel Penelitian

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*, meliputi: variabel kinerja

perspektif keuangan, variabel kinerja perspektif pelanggan, variabel kinerja perspektif proses bisnis internal, dan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan metode *value for money* atas laporan keuangan dari SMA N 3 Yogyakarta tahun 2015/2016. Konsep *value for money* menurut Mardiasmo (2009:4) merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu: ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

Tabel 2.
Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

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

(Sumber: Sugiyono, 2014)

Penilaian kinerja perspektif pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan dalam hal ini siswa melihat sekolah dalam melaksanakan proses pendidikan, apakah sudah sesuai dengan harapan pelanggan. Penulis menggunakan teori *service*

quality untuk mengukur kepuasan pelanggan Menurut *Zeithaml et.al.* (1990) dalam Herma (2011) teori tersebut mengemukakan kualitas layanan yang terdiri atas 5 (lima) komponen, yaitu: *Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Emphaty.*

Tabel 3.
Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01% - 100%	5	Sangat Puas
68,01% - 84%	4	Puas
52,01% - 68%	3	Cukup Puas
36,01% - 52%	2	Tidak Puas
20,00% - 36%	1	Sangat Tidak Puas

(Sumber: Sugiyono, 2014)

Proses bisnis internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani para siswa. Variabel kinerja bisnis internal memiliki tiga indikator, yaitu: inovasi, proses dan layanan purna jual.

Pada dasarnya perspektif bisnis internal adalah membangun keunggulan melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan (*continuous improvement*).

Tabel 4.
Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Nilai	Skala	Kategori
42 – 50	5	Sangat Baik
34 – 41	4	Baik
26 – 33	3	Cukup Baik
18 – 25	2	Tidak Baik
10 – 17	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2014)

Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan bertujuan untuk mengetahui bagaimana sekolah dapat terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan *stakeholdernya*. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan ini memiliki 3 (tiga) indikator, yaitu: modal manusia, modal informasi dan

modal organisasi. Pengukuran kinerja modal manusia dilakukan dengan menganalisa tingkat kepuasan pegawai, modal informasi dengan menganalisa kemampuan sistem informasi dan modal organisasi dengan menganalisa iklim organisasi.

Tabel 5.
Skala Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

(Sumber: Sugiyono, 2014)

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan beberapa pegawai dan siswa yang terkait secara langsung dengan data penelitian dan penyebaran kuesioner kepada beberapa pegawai dan siswa. Data sekunder dalam penelitian ini antar lain: mengambil dan mengolah data yang sudah ada yakni dokumen-dokumen yang dimiliki oleh organisasi.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain dilakukan dengan wawancara dan membagikan kuesioner kepada 30 siswa dan 30 pegawai yang nantinya hasil pengolahan kuesioner tersebut untuk mengukur kinerja organisasi dari perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data keuangan (anggaran dan realisasi anggaran) dan data hasil evaluasi diri sekolah (EDS) SMA N 3 Yogyakarta.

Teknik Analisis Data

Pengujian instrumen kepuasan pelanggan dan iklim organisasi dalam penelitian ini dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas, sedangkan instrumen yang

digunakan untuk mengukur kepuasan pegawai menggunakan instrument *Minnesota* yang sudah baku dan sering digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh hasil yang objektif (*valid*) dan dapat diuji konsistensinya (*reliability*). Uji validitas dengan menggunakan rumus korelasi *product moment (Pearson)* yaitu, pertanyaan dinyatakan valid jika r hitung lebih besar dari r tabel. Nilai r tabel dalam penelitian ini adalah 0,361 dengan taraf signifikansi 0,05 sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,600 (Ghozali, 2009).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif untuk melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* melalui empat variabel. Analisis deskriptif kuantitatif adalah metode penelitian yang dilakukan dengan cara peneliti mengumpulkan data yang terdiri dari data keuangan dan nonkeuangan, kemudian mengolah data, menganalisa data dan mengambil kesimpulan. Nilai kinerja akhir SMA N 3 Yogyakarta dengan menggunakan skala *likert* pada interval 1-5 dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana terlihat pada tabel 6.

Tabel 6.
Nilai Kinerja Akhir *Balanced Scorecard*

Nilai (skor)	Skala	Kategori
77 - 90	5	Sangat Baik
63 - 76	4	Baik
48 - 62	3	Cukup Baik
34 - 47	2	Tidak Baik
18 - 33	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2014)

Analisa Data

Hasil pengujian validitas baik untuk perpektif pelanggan dari 24 butir pertanyaan dalam angket kepuasan pelanggan seluruhnya dinyatakan valid. Uji validitas untuk angket iklim organisasi sebanyak 21 butir pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas atas instrument kepuasan pelanggan dan iklim organisasi keduanya dinyatakan reliabel. Hasil-hasil analisis atas semua data

yang diperoleh dapat dijabarkan sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Penilaian perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan perhitungan analisis rasio ekonomis, efektivitas dan efisiensi (*value for money*) dengan membandingkan jumlah anggaran belanja dan pendapatan SMA N 3 Yogyakarta. Rekapitulasi hasil nilai kinerja perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 7.
Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan SMA N 3 Yogyakarta

Aspek	Prosentase	Skor	Kategori
Ekonomis	87 %	5	Sangat Ekonomis
Efektifitas	98 %	4	Efektif
Efisiensi	89 %	3	Cukup Efisien
Total Skor		12	

(Sumber: Data sekunder diolah tahun 2017)

Perpektif Pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan dilakukan dengan mengukur tingkat kualitas layanan dan tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan teori *service quality* dari *zeithaml, et al* (1990) dalam Herma (2011). Persepsi pelanggan (siswa) terhadap layanan yang diberikan SMA N 3 Yogyakarta dapat

diketahui dari angket/ kuesioner yang dibagikan kepada 30 siswa. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut mewakili lima dimensi mutu layanan, yaitu: *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*. Rekapitulasi hasil pembahasan terhadap lima dimensi dalam aspek pelanggan adalah sebagai berikut:

Tabel 8.
Nilai Kinerja Pelanggan SMA N 3 Yogyakarta

No	Indikator	Rata-rata skor			TKP %	Bobot	Kategori
		Kenyataan	Harapan	Gap			
1	<i>Tangibility</i>	4	4,5	-0,5	89,2	5	Sangat Puas
2	<i>Reliability</i>	3,8	4,4	-0,6	85,8	5	Sangat Puas
3	<i>Resonsiveness</i>	3,5	4,5	-1	78,4	4	Puas
4	<i>Assurance</i>	4,2	4,5	-0,3	93,7	5	Sangat Puas
5	<i>Emphaty</i>	3,8	4,4	-0,7	85,1	5	Sangat Puas
	Rata-Rata	3,9	4,5	-0,6	86,6	5	Sangat Puas

(Sumber: Data primer diolah tahun 2017)

Proses Bisnis Internal

Perspektif ketiga dalam *balanced scorecard* adalah berdasarkan kinerja proses bisnis internal. Pengukuran kinerja proses bisnis internal dilakukan terhadap tiga aspek, yaitu:

inovasi, operasi dan layanan purna jual/alumni dengan cara menganalisa hasil evaluasi diri sekolah tahun ajaran 2015/2016. Kinerja perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9.
Rekapitulasi Skor Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal

NO	Aspek	Skor	Kategori
1	Inovasi	5	Sangat Baik
2	Proses Bisnis	28	Sangat Baik
3	Layanan Purna Jual	14	Sangat Baik
	Total nilai	47	Sangat Baik

(Sumber: Data sekunder diolah tahun 2017)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk mendorong organisasi dalam hal ini SMA N 3 Yogyakarta untuk terus membangun keunggulan sekolah. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tiga indikator, yaitu modal manusia dilakukan dengan menganalisa tingkat

kepuasan pegawai, modal informasi diukur dengan menganalisa kemampuan informasi, dan modal organisasi dengan menganalisa iklim organisasi. Rekapitulasi hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Tabel 10.
Rekapitulasi Skor Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

NO	Aspek	Prosentase	Skor	Kategori
1	Tingkat Kepuasan Pegawai	71,6%	4	Baik
2	Tingkat Kemampuan Sistem Informasi	71,7%	4	Baik
3	Tingkat Iklim Organisasi	77,2%	4	Baik
	Rata-rata	73,5%		Baik
	Jumlah		12	

(Sumber: Data primer diolah tahun 2017)

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan pengukuran, analisa dan pembahasan terhadap hasil penelitian pengukuran kinerja SMA N 3 Yogyakarta dengan menggunakan pendekatan balanced

scorecard yang telah dilakukan, kinerja secara keseluruhan berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11.
Nilai Kinerja SMA N 3 Yogyakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard

No	Perspektif	Indikator Kerja Utama	Hasil Pengukuran	Skor
1.	Keuangan	a. Ekonomis	Sangat Ekonomis	5
		b. Efisien	Efektif	4
		c. Efektivitas	Cukup Efisien	3
2.	Pelanggan	a. Tingkat kualitas layanan	Sangat puas	5
		b. Tingkat kepuasan pelanggan	Puas	4
3	Proses Bisnis Internal	a. Inovasi	Sangat Baik	5
		b. Operasi	Sangat Baik	28
		c. Layanan Purna Jual	Sangat Baik	14
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Tingkat kepuasan Pegawai	Puas	4
		b. Tingkat Kemampuan Informasi	Puas	4
		c. Tingkat Iklim Organisasi	Baik	4
Skor Keseluruhan Aspek BSC				80

(Sumber: Data primer dan data sekunder diolah tahun 2017)

Hasil Pengukuran perspektif keuangan SMA N 3 Yogyakarta menggunakan konsep *value for money* memperoleh skor 12 (80%) dan

berada pada kategori baik. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan SMA N 3 Yogyakarta diperoleh skor 9 (90%) dan berada

pada kategori sangat baik. Hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal diperoleh skor 47(94%). Skor ini menunjukkan kinerja proses bisnis internal termasuk kategori baik. Hasil Pengukuran Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh skor 12 (80%) dan berada pada kategori baik atau memuaskan. Kinerja SMA N 3 Yogyakarta secara keseluruhan dari empat perspektif diperoleh total skor 80(88,9%) dari skor maksimal 90. Skor tersebut berada pada skala 76-90 dengan kategori sangat baik.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dari bab-bab terdahulu, penilaian kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan:

1. Pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada aspek keuangan di SMA N 3 Yogyakarta dengan menggunakan konsep value for money menunjukkan kinerja baik dengan hasil perolehan sangat ekonomis, efektif dan cukup efisien.
2. Pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada aspek pelanggan di SMA N 3 Yogyakarta menunjukkan kinerja sangat baik. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa puas terhadap layanan yang diberikan SMA N 3 Yogyakarta.
3. Pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada aspek proses bisnis internal di SMA N 3 Yogyakarta menunjukkan kinerja sangat baik.
4. Pengukuran analisis kinerja *balanced scorecard* pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di SMA N 3 Yogyakarta menunjukkan kinerja baik.

Implikasi

Sebagai suatu penelitian yang dilakukan di lingkungan pendidikan maka kesimpulan yang ditarik tentu mempunyai implikasi dalam bidang pendidikan dan juga penelitian-penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini memberikan implikasi pada SMA N 3 Yogyakarta untuk:

1. Meningkatkan kinerja guru dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti diklat atau pelatihan kompetensi pengembangan diri agar dapat meningkatkan kemampuan mengajar.
2. Meningkatkan disiplin mengajar dengan kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.

3. Meningkatkan komitmen terhadap sekolah, yaitu dengan mengajar sungguh-sungguh, melibatkan diri pada kegiatan sekolah, meningkatkan loyalitas dan dedikasi untuk kemajuan sekolah.
4. Memberikan fasilitas yang mendorong guru untuk meningkatkan potensinya dan memotivasi guru untuk menciptakan metode-metode baru dalam pembelajaran yang dapat menarik minat siswa.

Saran

Selain dapat digunakan untuk mengetahui tingkat kinerja di SMA N 3 Yogyakarta, penelitian ini juga menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. SMA N 3 Yogyakarta sedapat mungkin menggunakan hasil penelitian ini untuk mengetahui tingkat kinerja organisasi.
2. SMA N 3 Yogyakarta sedapat mungkin mempertahankan aspek kinerja yang sudah sangat baik dan melakukan inovasi-inovasi baru.
3. Hasil penelitian ini dapat memperkaya teori-teori sebelumnya, baik menambah maupun menguatkan hasil penelitian terdahulu. Selain itu hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan dalam pengembangan teori dan sumber ide untuk penelitian serupa lainnya.

Daftar Pustaka

- Bastian, Indra. 2007. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE
- Ghozali, Imam (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herma, 2011. Analisis Kinerja School Based Management dengan Pendekatan Balanced scorecard di SMA 1 Bengkulu Selatan. *Tesis*. Pasca Sarjana FISIP UI.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 1996. *Using the Balanced Scorecard as Strategy Management System*. Harvard Business Review.
- Mahsun, Muhammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Muhroji, 2012. Anggaran dan Pengukuran Kinerja Sekolah (SMU). *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol 22, No. 1, Juni 2012: 50-60

Pramono, Joko. 2014. Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Balanced scorecard di SMK Negeri 6 Surakarta. *Tesis*. Pascasarjana. FE UNS.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta

Yulaikah, Sri Ayem. 2014. Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik (Syudi pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi UST*. Vol 2 No. 2