

# ANALISIS KINERJA SEKOLAH DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI UPT SD NEGERI 12 GRESIK

Rengga Abhiyasa 16622030  
Universitas Muhammadiyah Gresik

## ABSTRACT

*The research objective is to analyze organizational performance comprehensively using the balanced scorecard approach. This method combines financial and nonfinancial indicators, based on four perspectives, namely; financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The data analysis methodology of this research is a quantitative method and description, in which the researcher collects financial and non-financial data then makes, analyzes, and then takes a summary.*

*The results showed that; 1) based on financial perspective, performance based on money value (economic, effectiveness, efficient) gets 80% points with good category, 2) based on customer perspective, application of five dimensions (tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy) gets a score of 90% with excellent category, 3) based on the perspective of internal business processes, measurement results can be shown from the aspects of innovation, operational aspects, and alumni services have shown a score of 94% with a very good category, 4) based on a learning and growth perspective, including three indicators, namely employee satisfaction range, information system capability range and organizational climate range score 80% with good category.*

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

## Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan satu faktor yang sangat penting, langkah yang dilakukan untuk bahan evaluasi sebuah sekolah sebagai barometer kinerja sekolah, dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu sekolah. Perlu adanya alat pengukuran kinerja yang akurat sebagai bahan penilaian untuk kemajuan sekolah tersebut, petunjuk meningkatnya kinerja adalah kemajuan dan Prestasi sekolah. Saat ini sekolah masih banyak yang kacau dalam menentukan kinerjanya tanpa alat ukur yang jelas untuk bahan evaluasi sehingga potensi, kelemahan, ancaman dan kelebihan belum dapat diukur secara tepat, hal tersebut mengakibatkan manajemen tidak maksimal dalam menentukan program selanjutnya dan memperbaiki kekurangan lembaga tersebut.

UPT SD Negeri 12 Gresik berdiri pada tahun 1979 yang sebelumnya mengalami perubahan status dari SDN Sukorame 1, SDN Sukorame 2 dan SDN Sukorame 3 menjadi UPT SD Negeri 12 Gresik pada tahun 2009 memiliki input siswa yang setiap tahun mengalami penurunan dari hasil pengamatan yang dilakukan sejak 2019/2020 memperlihatkan bahwa siswa di UPT SD Negeri 12 Gresik mengalami penurunan dibanding dengan 2 tahun lalu, untuk tahun ajaran 2018/2019 sejumlah 508 siswa dan di tahun ajaran 2017/2018 sejumlah 510.

Namun kenyataannya bila dilihat dari output dan outcome pada tahun 2018/2019 ini terdapat hasil bahwa perolehan nilai UN belum sesuai dengan yang diharapkan. Berikut adalah data rata-rata nilai ujian nasional tahun 2019 pada tabel berikut

Tabel 1.1  
Rata-rata Nilai Ujian Nasional  
UPT SD Negeri 12 Gresik Tahun 2019

| NILAI        | BIN   | MAT   | IPA   | JUMLAH |
|--------------|-------|-------|-------|--------|
| Kategori     | B     | D     | B     | C      |
| Rata-Rata    | 71,19 | 51,83 | 74,76 | 197,78 |
| Terendah     | 39,3  | 24,2  | 49,9  | 121,1  |
| Tertinggi    | 93,0  | 95,3  | 90,8  | 271,3  |
| Std. Deviasi | 11,28 | 15,30 | 9,42  | 31,16  |

Dapat dilihat dari tabel 1.1 sebagian besar perolehan nilai rata-rata Ujian Nasional dalam kategori D pada mata pelajaran Matematika, hanya Bahasa Indonesia dan IPA yang mencapai kategori B. Berdasarkan data tabel 1.1 serta hasil observasi dapat dilihat bahwa kualitas output UPT SD Negeri 12 Gresik berdasarkan hasil nilai rata-rata Ujian Nasional dan outcome dalam hal ini yang dapat diterima di SMP Negeri belum sesuai dengan yang diharapkan. Kondisi seperti ini merupakan indikasi bahwa UPT SD Negeri 12 Gresik belum sesuai yang diharapkan untuk dapat menghasilkan output dan outcome yang

diharapkan.

Peningkatan ataupun penurunan kinerja sekolah tetap perlu diukur secara pasti sehingga pencapaian dapat selalu ditingkatkan. Untuk sekolah belum mendapat kepercayaan oleh masyarakat, baik orang tua siswa maupun calon siswa yang merupakan pelanggan pada sebuah sekolah, maka dari itu perlunya kerja keras oleh seluruh warga sekolah serta melakukan evaluasi dan pengukuran kinerja untuk dapat menemukan strategi dan meningkatkan kinerja sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengatasi kelemahan berbagai penilaian kinerja yang selama ini telah dilakukan atas institusi pendidikan. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi memungkinkan pelaksanaan dari perspektif proses bisnis internal berdasarkan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan mengacu pada tujuan, visi dan misi yang telah ditentukan. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard* kita dapat menghitung entitas sebagai fungsi yang menyeluruh dengan mengkaitkan visi dan misi, strategi lembaga, dan pengukuran kinerja yang diterima dan kearah perbaikan.

UPT SD Negeri 12 Gresik sebagai salah satu lembaga pendidikan memiliki kontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan nasional. Sebagai lembaga pendidikan, UPT SD Negeri 12 Gresik merupakan organisasi publik yang fokus utamanya adalah memenuhi kepuasan pemangku kepentingan, yaitu siswa, orang tua siswa, tenaga kependidikan, guru, masyarakat, pemerintah. Pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* memungkinkan UPT SD Negeri 12 Gresik memperoleh gambaran yang menyeluruh tentang kinerjanya, termasuk kemampuan sekolah dalam memenuhi pemangku kepentingan pendidikan.

### Rumusan Masalah

Analisis kinerja sekolah dengan metode *balanced scorecard* diharapkan dapat menggambarkan pengukuran kinerja yang berimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan serta mampu mengkomunikasikan strategi organisasi yang diterapkan di UPT SD Negeri 12 Gresik. Hal inilah yang melatarbelakangi pemilihan topik pembahasan dan permasalahan yang harus dipecahkan dalam penelitian ini adalah bagaimana

kinerja UPT SD Negeri 12 Gresik diukur dari perspektif pertumbuhan, perspektif pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan.

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas dapat diketahui tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui kinerja UPT SD Negeri 12 Gresik 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. Untuk mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil, maka kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi. 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.

Kinerja ialah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi 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 atau proses mencatat serta mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan

dalam arah pencapaian tujuan misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

### **Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial ialah suatu sistem pengukuran kinerja sektor publik yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah sehingga dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan, ukuran kinerja sektor publik untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

### **Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Secara umum tujuan pengukuran kinerja adalah mengkomunikasikan strategi secara lebih baik, mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai keselarasan antara tindakan individu untuk meraih tujuan pribadi guna membantu pencapaian tujuan organisasi, mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat pencapaian strategi, dan sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Manfaat dari pengukuran kinerja antara lain memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi, mengevaluasi dan memonitor pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja, membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, 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. Sebagai dasar untuk merumuskan pengertian kinerja sekolah dapat menggunakan kinerja organisasi. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah adalah, faktor konstektual/situasional yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal, faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi, faktor Personal / Individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan / skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, faktor kepemimpinan yang meliputi: kualitas, dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.

Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah adalah Standar Pendidikan Nasional. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, yaitu: standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan 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 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 UPT SD Negeri 12 Gresik secara komprehensif. Keempat perspektif tersebut dijelaskan dalam tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

| Perspektif                 | S                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keuangan                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Value for money</i></li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan Efektifitas dan Efisiensi belanja sekolah</li> <li>- Mengembangkan pengelolaan keuangan sekolah secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel.</li> </ul> |
| Pelayanan                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Pelanggan</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kualitas layanan terhadap pelanggan (siswa)</li> </ul>                                                                                                         |
| Internal Proses            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 SNP melalui EDS</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengembangkan pelayanan jasa guna memenuhi kebutuhan dalam rangka</li> </ul>                                                                                               |
| Pembelajaran & Pertumbuhan | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan Pegawai</li> <li>- Sistem Informasi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kepuasan pegawai</li> <li>- Tingkat waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat</li> </ul>                                                                            |

(Sumber: Hasil kajian dari beberapa penelitian sebelumnya)

### Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UPT SD Negeri 12 Gresik yang beralamat di Jalan Usman Sadar XV / 52 Gresik pada tanggal 1 Desember 2016 sampai 31 Januari 2017. Alasan yang mendasari pemilihan lokasi penelitian di UPT SD Negeri 12 Gresik adalah: UPT SD Negeri 12 Gresik merupakan salah satu sekolah di Gresik, 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 UPT SD Negeri 12 Gresik, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat untuk sekolah, data yang penulis

perlukan dalam penelitian tersedia di UPT SD Negeri 12 Gresik.

### 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 UPT SD Negeri 12 Gresik tahun 2019/2020. 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**

| E           | Prosentasi | Sk | Kategori |
|-------------|------------|----|----------|
| EKONOMI     | <          | 5  | Sangat   |
|             | 90% -      | 4  | Ekon     |
|             | 95% -      | 3  | Cukup    |
|             | 100% -     | 2  | Tidak    |
|             | >105 %     | 1  | Sangat   |
| EFEKTIVITAS | >          | 5  | Sangat   |
|             | 90% - 100  | 4  | Efekt    |
|             | 80% -      | 3  | Cukup    |
|             | 60% -      | 2  | Tidak    |
|             | <          | 1  | Sangat   |
| EFISIENSI   | <          | 5  | Sangat   |
|             | 60% -      | 4  | Efisien  |
|             | 80% -      | 3  | Cukup    |
|             | 100% -     | 2  | Tidak    |
|             | >          | 1  | Sangat   |

(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         | S | Kategori |
|---------------|---|----------|
| 84,01% - 100% | 5 | Sangat   |
| 68,01% - 84%  | 4 | Puas     |
| 52,01% - 68%  | 3 | Cukup    |
| 36,01% - 52%  | 2 | Tidak    |
| 20,00% - 36%  | 1 | Sangat   |

(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 (*continous improvement*).

**Tabel 4.**  
**Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal**

| Nilai   | S | K |
|---------|---|---|
| 42 – 50 | 5 | S |
| 34 – 41 | 4 | B |
| 26 – 33 | 3 | C |
| 18 – 25 | 2 | T |
| 10 – 17 | 1 | S |

(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 menganalisis tingkat kepuasan pegawai, modal informasi dengan menganalisis kemampuan sistem informasi dan modal organisasi dengan menganalisis iklim organisasi.

**Tabel 5.**

**Skala Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

| Nilai (prosentase) | S | Kateg |
|--------------------|---|-------|
| 84,01%-100%        | 5 | Sang  |
| 68,01% -84%        | 4 | Baik  |
| 52,01% -68%        | 3 | Cuku  |
| 36,01% - 52%       | 2 | Tidak |

|           |   |      |
|-----------|---|------|
| 20% - 36% | 1 | Sang |
|-----------|---|------|

(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) UPT SD Negeri 12 Gresik.

### 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 instrumen *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, menganalisis data dan mengambil kesimpulan. Nilai kinerja akhir UPT SD Negeri 12 Gresik 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) | S | 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 |

(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 UPT SD Negeri 12 Gresik. Rekapitulasi hasil nilai kinerja perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

**Tabel 7.**  
**Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan UPT SD Negeri 12 Gresik**

| Aspek             | Prosentasi | S        | Kategori   |
|-------------------|------------|----------|------------|
| Ekonomis          | 87 %       | 5        | Sangat     |
| Efektifitas       | 98 %       | 4        | Baik       |
| Efisiensi         | 89 %       | 3        | Cukup Baik |
| <b>Total Skor</b> |            | <b>1</b> |            |

(Sumber: Data sekunder diolah tahun 2019)

### 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 UPT SD Negeri 12 Gresik dapat diketahui dari angket/ kuesioner yang dibagikan kepada 30 siswa. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut mewakili lima dimensi mutu layanan, yaitu: *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangible*. Rekapitulasi hasil pembahasan dalam aspek pelanggan adalah sebagai berikut:

Tabel 8.

**Nilai Kinerja Pelanggan UPT SD Negeri 12 Gresik**

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

(Sumber: Data primer diolah tahun 2019)

### 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 2019/2020. Rekapitulasi hasil pembahasan dalam 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   |
| 2  | Proses Bisnis      | 28   | Sangat   |
| 3  | Layanan Purna Jual | 14   | Sangat   |
|    | Total nilai        | 47   | Sangat   |

(Sumber: Data sekunder diolah tahun 2019)

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk mendorong organisasi dalam hal ini UPT SD Negeri 12 Gresik 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 secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

**Tabel 10.**  
**Rekapitulasi Skor**  
**Pengukuran Kinerja**  
**Perspektif Pembelajaran**  
**dan Pertumbuhan**

| NO | Aspek         | Pros | Skor | Kategori |
|----|---------------|------|------|----------|
| 1  | Tingkat       | 71,6 | 4    | Baik     |
| 2  | Tingkat       | 71,7 | 4    | Baik     |
| 3  | Tingkat Iklim | 77,2 | 4    | Baik     |
|    | Rata-rata     | 73,5 |      | Baik     |
|    | Jumlah        |      | 12   |          |

(Sumber: Data primer diolah tahun 2019)

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan pengukuran, analisa dan pembahasan terhadap hasil penelitian pengukuran kinerja UPT SD Negeri 12 Gresik dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang telah dilakukan, kinerja secara keseluruhan berdasarkan perspektif pertumbuhan, perspektif pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 11.**  
**Nilai Kinerja UPT SD Negeri 12**  
**Gresik dengan Pendekatan**  
**Balanced Scorecard**

| No                                | Perspektif                   | Indikator Kerja Utama                                                                       | Hasil Pengukuran                                                                                                                                                                                                                                                | Skor        |
|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1.                                | Keuangan                     | a. Ekonomis<br>b. Efisien<br>c. Efektivitas                                                 | Sebagai suatu penelitian yang dilakukan di lingkungan pendidikan, maka kesimpulan yang ditarik tentu mempunyai implikasi dalam bidang pendidikan dan juga penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini memberikan implikasi pada UPT SD Negeri 12 Gresik untuk: | 5           |
| 2.                                | Pelanggan                    | a. Tingkat kualitas layanan<br>b. Tingkat kepuasan pelanggan                                | Sangat puas<br>Puas                                                                                                                                                                                                                                             | 5<br>4      |
| 3                                 | Proses Bisnis Internal       | a. Inovasi<br>b. Operasi<br>c. Layanan Purna Jual                                           | Sangat Baik<br>Sangat Baik<br>Sangat Baik                                                                                                                                                                                                                       | 5<br>5<br>5 |
| 4.                                | Pembelajaran dan Pertumbuhan | a. Tingkat kepuasan pegawai<br>b. Tingkat Kemampuan Informas<br>c. Tingkat Iklim Organisasi | Puas<br>Puas<br>Baik                                                                                                                                                                                                                                            | 4<br>4<br>4 |
| <b>Skor Keseluruhan Aspek BSC</b> |                              |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>80</b>   |

(Sumber: Data primer dan data sekunder diolah tahun 2019)

Hasil Pengukuran perspektif keuangan UPT SD Negeri 12 Gresik menggunakan konsep *value for money* memperoleh skor 12 (80%) dan berada pada kategori baik. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan UPT SD Negeri 12 Gresik 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 UPT SD Negeri 12 Gresik 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 sekolah dengan metode *balanced scorecard* pada aspek keuangan di UPT SD Negeri 12 Gresik dengan menggunakan konsep *value for money* menunjukkan kinerja baik dengan hasil perolehan sangat ekonomis, efektif dan cukup efisien.
2. Pengukuran analisis kinerja sekolah dengan metode *balanced scorecard* pada aspek pelanggan di UPT SD Negeri 12 Gresik menunjukkan kinerja sangat baik. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa puas terhadap layanan yang diberikan UPT SD Negeri 12 Gresik.
3. Pengukuran analisis kinerja sekolah dengan metode *balanced scorecard* pada aspek proses bisnis internal di UPT SD Negeri 12 Gresik menunjukkan kinerja sangat baik.

4. Pengukuran analisis kinerja sekolah dengan metode *balanced scorecard* pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di UPT SD Negeri 12 Gresik menunjukkan kinerja baik.

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 tanggaung 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 UPT SD Negeri 12 Gresik, penelitian ini juga menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. UPT SD Negeri 12 Gresik sedapat mungkin menggunakan hasil penelitian ini untuk mengetahui tingkat kinerja organisasi.
2. UPT SD Negeri 12 Gresik 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.
- 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.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Yulaikah, Sri Ayem. 2014. Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik (Syudi pada Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi UST*. Vol 2 No. 2