



UNIVERSITAS INDONESIA

PENGUKURAN KINERJA KANTOR PENGAWASAN DAN
PELAYANAN BEA DAN CUKAI SOEKARNO HATTA DENGAN
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

T E S I S

MOH. SAIFUDDIN
0806441453

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

JAKARTA
Juni, 2010



UNIVERSITAS INDONESIA

PENGUKURAN KINERJA KANTOR PENGAWASAN DAN
PELAYANAN BEA DAN CUKAI SOEKARNO HATTA DENGAN
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

T E S I S

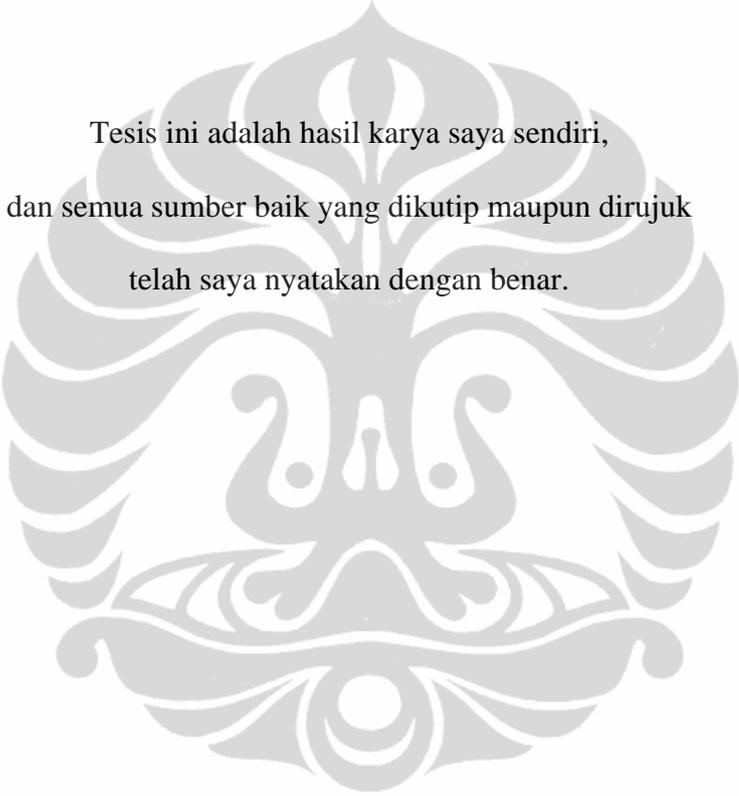
Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister
Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi

MOH. SAIFUDDIN
0806441453

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

JAKARTA
Juni, 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS



Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Moh. Saifuddin

NPM : 0806441453

Tanda tangan :

Tanggal : Juni 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Moh. Saifuddin
NPM : 0806441453
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Pengukuran Kinerja Kantor Pengawasan dan
Pelayanan Bea dan Cukai Soekarno Hatta Dengan
Pendekatan **Balanced Scorecard**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pasca Sarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI :

Ketua Sidang : Dr. Roy V. Salomo, M. Soc. Sc ()

Pembimbing : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA ()

Penguji : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si ()

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Fathurahman, M.Si ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji syukur patut penulis haturkan kepada Allah, Tuhan swt, karena berkah rahmat, hidayah dan ijin-Nya, tesis ini dapat diselesaikan. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Pengembangan Sumber Daya Manusia, pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Banyak pihak yang telah membantu dan membimbing baik pada saat masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sehingga tidak berlebihan apabila pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan dan ketulusan hati mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Azhar Kasim, MA selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya untuk mengarahkan penulis dalam menyusun dan menyelesaikan tesis ini.
2. Segenap Pimpinan, pejabat dan pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Soekarno Hatta, yang telah membantu menyediakan data yang diperlukan dalam tesis ini.
3. Istri, dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan dan bantuannya.
4. Teman-teman baik kelas PSDM maupun teman teman lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut memberikan sumbangsih pemikiran dan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, doa yang tulus berharap Allah swt berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini bermanfaat, amin.

Jakarta, Juni 2010

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai sivitas akademi Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moh. Saifuddin
NPM : 0806441453
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Sumber Daya Manusia
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Studi Kasus Pada KPPBC Soekarno Hatta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard), beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 05 Juni 2010
Yang Menyatakan,

(MOH SAIFUDDIN)

ABSTRAK

Nama : Moh, Saifuddin
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Pengukuran Kinerja Kantor Pengawasan dan Pelayanan
Bea dan Cukai Soekarno Hatta Dengan Pendekatan
Balanced Scorecard

Tesis ini membahas dan meneliti penerapan pengukuran/evaluasi kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Kantor Pengawasan dan pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Soekarno Hatta (KPPBC SH). Permasalahan pokok dalam penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan, yakni bagaimana penerapan evaluasi kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Soekarno Hatta?. Tesis ini disusun berdasarkan kerangka teori *Balanced Scorecard* yang dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, dengan tujuan untuk menilai kinerja KPPBC SH dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yakni perspektif Finansial, perspektif Pelanggan, perspektif Proses Bisnis Internal, dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif deskriptif, dengan pengumpulan jenis data baik primer maupun sekunder. Teknik pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan kuisioner. Ukuran yang menjadi operasionalisasi variabel meliputi; pertumbuhan penerimaan Bea Masuk, tingkat pengeluaran dan efisiensi untuk perspektif finansial; customer acquisition, customer retention dan customer satisfaction untuk perspektif pelanggan; waktu tunggu dan kinerja pelayanan untuk perspektif proses bisnis internal; dan peningkatan kapabilitas dan kepuasan pegawai untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam tesis ini dilakukan survey untuk mengukur kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai. Untuk kepuasan pelanggan digunakan *purposive sampling*, dan untuk survey kepuasan pegawai digunakan teknik *Stratified Random Sampling*.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja KPPBC SH yang diukur berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif telah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Kinerja perspektif Finansial memperoleh nilai tertinggi, diikuti secara berurutan perspektif Pelanggan, perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dan terakhir nilai terendah pada kinerja perspektif Proses Bisnis Internal. Strategi inisiatif untuk meningkatkan kinerja KPPBC SH masih dapat dan harus ditingkatkan dalam semua perspektif, terutama perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dan perspektif Proses Bisnis Internal yang mendapat nilai terendah.

Kata kunci:

Manajemen Kinerja, *Balanced Scorecard*, perspektif Finansial, perspektif Pelanggan, perspektif Proses Bisnis Internal dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

ABSTRACT

Name : Moh. Saifuddin
Study Program : Administration Science
Title : Performance Measurement On Soekarno Hatta Customs and Excise Inspection and Services Office With Balanced Scorecard Concept

This thesis studies and explores about Performance Management based on Balanced Score Card on Soekarno Hatta Customs and Excise Inspection and Services Office. The question in this thesis is how performance evaluation of Soekarno Hatta Customs and Excise Inspection and Services Office implemented based Balanced Scorecard? This thesis is arranged based on theoretical framework of the Balanced Scorecard by Robert S. Kaplan and David P. Norton. The goal of this thesis is to appraisal the performance of Soekarno Hatta Customs and Excise Inspection and Services Office with four perspectives, are; financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

Type of Thesis researches descriptive and quantitative research method with primary and secondary data. The techniques of collecting data are through interviews, observations, and questionnaire. The measurement of operationalization of the variables are; revenue of import duty growth, the level of expenditure and efficiency for the financial perspective. Customer acquisition, customer retention, and customer satisfaction are for the customer perspective. Waiting time and service performances for the internal business process, and increasing the capability of employees and employee satisfaction for the learning and growth perspective. In this thesis conducted a survey to measure customer satisfaction and employee satisfaction. Customer satisfaction is used to purposively sampling and employee satisfaction survey to be used stratified random sampling technique.

The result of this research conclude that Soekarno Hatta Customs and Excise Inspection and Services Office performance that measured by Balanced Score Card based on four perspective is quite good. Financial perspective performance was the highest score, followed in a series customer perspective, learning and growth perspective and the last with lowest score was internal business process. Initiative strategies to enhance the performance of Soekarno Hatta Customs and Excise Inspection and Services Office is that all the perspectives on Balanced Scorecard should be continually improved so the level of performance can achieve better, even more, best condition. Learning and growth perspective and internal business process perspective as a lowest score especially.

Key Words:

Performance Management, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, and also Learning and Growth Perspective

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR ISTILAH/SINGKATAN.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Permasalahan.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Batasan Masalah.....	7
1.6. Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR.....	9
2.1. Penelitian Terdahulu.....	9
2.2. Manajemen Kinerja.....	12
2.2.1. Kinerja.....	16
2.2.2. Penilaian Kinerja.....	17
2.2.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	20
2.2.4. Proses Pengukuran Kinerja.....	20
2.3. Metode Pengukuran Kinerja.....	21
2.3.1. Pengukuran Kinerja Konvensional.....	21
2.3.2. Pengukuran Kinerja Kontemporer.....	22
2.4. <i>Balance Scorecard</i> (BSC).....	23
2.4.1. Strategi BSC.....	27
2.4.2. <i>Strategy Map</i>	28
2.4.3. Penentuan <i>Scorecard</i>	29

2.4.4.	Implementasi <i>Scorecard</i>	30
2.5.	Pendekatan BSC dalam Pengukuran Kinerja.....	30
2.6.	Perspektif kinerja Bisnis Yang Diukur dalam BSC.....	31
2.6.1.	Perspektif Keuangan.....	31
2.6.2.	Perspektif Pelanggan.....	32
2.6.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	34
2.6.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	35
2.7.	Penerapan BSC Pada Lembaga Pemerintah	36
2.8.	Operasional Konsep.....	47
BAB 3	METODE PENELITIAN	
3.1.	Metode Penelitian	50
3.1.1.	Pendekatan Penelitian	50
3.1.2.	Jenis dan Data Penelitian	51
3.1.3.	Populasi dan Sampel.....	51
3.1.4.	Jenis dan Sumber Data	51
3.1.5.	Teknik pengumpulan Data	52
3.1.6.	Variabel Penelitian	53
3.2.	Uji Validitas dan Reliabilitas	53
3.2.1.	Uji Instrumen Kepuasan Pelanggan.....	54
3.2.1.	Uji Instrumen Kepuasan Pegawai.....	55
3.3.	Analisis Data.....	55
BAB 4	PEMBAHASAN	
4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	61
4.1.1	Sejarah.....	61
4.1.2	Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi	62
4.1.3	Visi, Misi dan Sasaran.....	65
4.1.4	Struktur Organisasi	66
4.1.5	Sumber Daya Manusia	66
4.2.	BSC di Lingkungan Kementerian Keuangan	68
4.2.1	Perspektif BSC.....	68
4.2.2	Kerangka Kerja Kemenkeu.....	69
4.2.3	Strategi Map KPPBC SH.....	70

4.2.4	Cascading And Alignment.....	74
4.2.5	Indikator Kinerja Utama.....	75
4.2.6.	Pembobotan.....	83
4.2.7.	Kontrak Kinerja.....	86
4.3.	Kinerja KPPBC SH.....	87
4.3.1	Perspektif Finansial (Strategic Outcome).....	87
4.3.2	Perspektif Pelanggan.....	89
4.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	92
4.3.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	94
4.4.	Peta Kinerja KPPBC SH.....	97
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan	102
5.2.	Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Gap Kinerja	hal. 16
Gambar 2.2	Perspektif Pelanggan	hal. 30
Gambar 2.3	Perspektif Proses Bisnis	hal. 32
Gambar 2.4	Hubungan Empat Perspektif BSC	hal. 32
Gambar 2.5	Adaptasi BSC Kedalam Organisasi Publik	hal. 35
Gambar 2.6	Visi, Misi dan Strategi Dalam Organisasi	hal. 37
Gambar 2.7	Strategi Sebagai Tahapan	hal. 38
Gambar 2.8	Strategi Sebagai hipotesis	hal. 39
Gambar 2.9	<i>Strategy Map</i>	hal. 41
Gambar 2.10	Operasional Konsep	hal. 44
Gambar 4.1	Kerangka Kerja BSC	hal. 70
Gambar 4.2	Peta Strategi KPPBC SH	hal. 73
Gambar 4.3	Cascading dan Alignment	hal. 74
Gambar 4.4	Proses Cascading	hal. 75
Gambar 4.5	Manual IKU	hal. 83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Organisasi Privat dan Publik	hal. 34
Tabel 2.2	Perbedaan BSC dalam Organisasi Bisnis dan Organisasi Publik	hal. 34
Tabel 2.3	Penentuan Ukuran Kinerja	hal. 43
Tabel 4.1	Sumber Daya Manusia Sesuai Kualifikasi Pendidikan Tahun 2009-2010	hal. 66
Tabel 4.2	Strategic Outcome	hal. 71
Tabel 4.3	Strategic Driver	hal. 71
Tabel 4.4	Learning and Growth	hal. 72
Tabel 4.5	IKU Sub Bagian Umum	hal. 77
Tabel 4.6	IKU Seksi Penindakan dan Penyidikan	hal. 77
Tabel 4.7	IKU Seksi Manifest	hal. 78
Tabel 4.8	IKU Seksi Perbendaharaan	hal. 78
Tabel 4.9	IKU Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai	hal. 79
Tabel 4.10	IKU Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi	hal. 80
Tabel 4.11	IKU Seksi Kepatuhan Internal	hal. 80
Tabel 4.12	IKU Seksi DTDD	hal. 81
Tabel 4.13	IKU PFPD	hal. 81
Tabel 4.14	Penentuan Bobot Perspektif	hal. 85
Tabel 4.15	Penerimaan KPPBC SH	hal. 87
Tabel 4.16	Pengeluaran KPPBC SH	hal. 87
Tabel 4.17	Pelanggan/Pengguna Jasa Baru KPPBC SH	hal. 89
Tabel 4.18	Pelanggan/Pengguna Jasa Lama KPPBC SH	hal. 89
Tabel 4.19	Gap Antara Persepsi dan Harapan Pelanggan KPPBC SH	hal. 90
Tabel 4.20	Jenis Pelayanan	hal. 92
Tabel 4.21	Indikator Standar Kinerja KPPBC SH	hal. 93

Tabel 4.22	Pendidikan dan Latihan Pegawai	hal. 94
Tabel 4.23	Kegiatan P2KP	hal. 95
Tabel 4.24	Hasil Survey Kepuasan Pegawai KPPBC SH	hal. 95
Tabel 4.25	Pembobotan Kinerja BSC KPPBC SH	hal. 97
Tabel 4.26	Skor Penilaian Kinerja	hal. 97
Tabel 4.27	Penilaian Kinerja BSC KPPBC SH	hal. 98
Tabel 4.28	Hasil Akhir Perhitungan Kinerja BSC di KPPBC SH	hal. 99



DAFTAR ISTILAH/SINGKATAN



KPPBC SH	: Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Soekarno Hatta
DJBC	: Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
Depkeu	: Departemen Keuangan
PIB	: Pemberitahuan Impor Barang
PIBK	: Pemberitahuan Impor Barang Khusus
PJT	: Pengusaha Jasa Titipan
RH	: Rush Handling
TPS	: Tempat Penimbunan Sementara
TPP	: Tempat Penimbunan Pabean
BTD	: Barang Tidak dikuasai
BDN	: Barang dikuasai Negara
BMN	: Barang Milik Negara
BSC	: Balanced Scorecard
IKU	: Indikator Kinerja Utama
SS	: Sasaran Strategis
P2KP	: Ketrampilan Pegawai
KMP	: Kantor Madya Pabean
RENSTRA	: Rencana Strategis
RKT	: Rencana Kerja Tahunan
LAKIP	: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia saat ini menawarkan berbagai macam pilihan kepada anak-anak. Media menawarkan berbagai macam tontonan yang menarik untuk dilihat, mulai dari film kartun yang menawarkan mimpi sampai yang berwujud kekerasan. Tak jarang juga anak-anak menikmati tontonan yang tidak ditujukan untuk segmen usia mereka seperti sinetron ataupun film dan acara televisi untuk orang dewasa. Di sisi lain, anak-anak juga ditawarkan berbagai jenis permainan, mulai dari permainan ala *time zone* sampai permainan dengan konsep *second life* di mana mereka bisa menjadi orang lain dan dapat mengatur dan menata kehidupan mereka sendiri.

Tawaran-tawaran dunia ini secara langsung ataupun tidak akan mempengaruhi tumbuh kembang anak. Anak-anak secara tidak sadar meyakini dan menjadikan hal ini sebagai gaya hidup, impian, bahkan menjadi orientasi dalam kehidupan. Banyak anak-anak yang ketika ditanya ingin menjadi apa ketika dewasa kelak, tak ragu-ragu menyebutkan salah satu karakter *super hero* sebagai cita-cita yang ingin diwujudkannya.

Tawaran-tawaran dunia ini seharusnya diimbangi dengan pendidikan agama. Pendidikan agama menjadi sebuah kebutuhan dalam tahap perkembangan anak, yaitu saat dimana mereka akan belajar untuk menyerap dan meniru banyak hal sehingga selalu terdapat peluang untuk mempelajari nilai-nilai yang benar. Dalam konteks pengajaran agama Kristen, Sekolah Minggu sebagai salah satu sarana pengajaran agama, mendapat tantangan besar agar dapat berhasil membentuk karakter anak dengan mengajarkan nilai-nilai yang benar.

Pengajaran agama Kristen dalam Sekolah Minggu ditinjau dari aspek teologis dan psikologis merupakan sebuah kebutuhan untuk anak-anak (Laheba, 2007, p.12). Secara teologis disebutkan bahwa Kerajaan Allah merupakan kebutuhan

inti dari kehidupan manusia di dunia, karena itu Allah menganugerahkan Kerajaan Allah itu kepada manusia, yang akan digenapi pada akhir zaman. Manusia memiliki tanggung jawab untuk berpartisipasi dalam merealisasikan Kerajaan Allah tersebut. Hal ini berlaku juga untuk anak-anak.

Secara psikologis disebutkan bahwa pendidikan dalam arti luas merupakan kebutuhan dan hak setiap anak tanpa terkecuali. Hal ini juga berlaku untuk setiap anak dari keluarga Kristen yang membutuhkan pendidikan agama Kristen. Pendidikan agama Kristen merupakan suatu proses pengembangan diri dan kepribadian. Melalui Sekolah Minggu setiap anak dapat belajar untuk akhirnya memiliki cara berpikir, cara berperilaku, pengetahuan, emosi dan mental yang sehat.

Proses pengembangan diri dan kepribadian dalam Sekolah Minggu berlangsung melalui tiga aktivitas utama dalam kegiatan belajar mengajar di Sekolah Minggu, yaitu ibadah, persekutuan, dan belajar (Laheba, 2007, p.10-11). Sekolah Minggu sebagai suatu kegiatan ibadah merupakan tempat di mana di dalamnya anak-anak secara total dapat mengekspresikan dirinya secara total untuk beribadah melalui doa, puji-pujian, kisah-kisah Alkitab yang diceritakan ataupun melalui pemberian persembahan.

Sebagai persekutuan, dalam Sekolah Minggu seorang anak membangun berinteraksi dengan anak-anak lain dan juga dengan guru Sekolah Minggu. Mereka berdiskusi, berdebat, berkomunikasi, bermain bersama, dan juga bekerja sama dalam melakukan suatu kegiatan.

Selain kegiatan ibadah dan persekutuan, dalam Sekolah Minggu anak-anak belajar tentang nilai-nilai Kristiani. Anak-anak dididik untuk tidak hanya memahami nilai-nilai Kerajaan Allah, tetapi juga menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai prinsip-prinsip pribadi, gaya hidup, cara membawa diri dan tindakan-tindakan nyata dalam hidup sehari-hari.

Ketiga proses ini terjadi secara terintegrasi dalam kegiatan Sekolah Minggu. Keseluruhannya dikemas sedemikian rupa dalam satuan pengajaran Sekolah Minggu di mana anak-anak dapat beribadah, bersekutu dan belajar dalam waktu yang bersamaan.

Sekolah Minggu merupakan kegiatan gereja yang diselenggarakan pada hari Minggu yang berisikan pengajaran tentang Allah dalam Alkitab. Leo (2008, p.2) mendefinisikan Sekolah Minggu sebagai pendidikan non formal yang dilaksanakan pada hari Minggu yang mengajarkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Tidak diperlukan persyaratan yang berat ataupun biaya yang mahal untuk dapat diterima masuk dalam Sekolah Minggu. Anak-anak usia batita sampai 12 tahun bisa diterima masuk dalam Sekolah Minggu hanya dengan satu syarat, yaitu menghadirinya. Biaya operasional Sekolah Minggu sepenuhnya ditanggung oleh gereja didukung oleh lembaga terkait dan para donatur. Orang tua tidak harus mengeluarkan biaya pendidikan dan sarana lainnya kecuali Alkitab.

Keberadaan Sekolah Minggu diawali di Inggris pada tahun 1780 (Andersen, 2003, p.5-11). Saat itu Sekolah Minggu belum terintegrasi dengan gereja. Sekolah Minggu mula-mula diadakan sebagai upaya yang dilakukan oleh Robert Raikes untuk mendidik anak-anak nakal yang ada di lingkungan sekitar tempat tinggalnya, kota Gloucester. Robert Raikes yang kemudian dikenal sebagai bapak Sekolah Minggu adalah seorang redaktur surat kabar yang sosial dan mengasihi anak-anak. Robert Raikes prihatin dengan keberadaan anak-anak gelandangan yang hidupnya setiap hari diisi dengan berbuat kejahatan. Perbuatan anak-anak ini bukan hanya meresahkan warga sekitar, tetapi juga membuat hidup mereka menjadi sia-sia.

Robert Raikes berkeyakinan bahwa pendidikan dapat mengubah anak-anak itu menjadi lebih baik. Ia membuka kelas pertamanya di hari Minggu. Ia mengumpulkan anak-anak gelandangan di kota Gloucester untuk diajarkan membaca, menulis, sopan santun dan pelajaran agama. Robert Raikes menggaji guru-guru atas biayanya sendiri.

Upaya yang dilakukannya ditambah dengan tulisan-tulisannya yang dimuat di surat kabar membuat sekolah yang didirikannya ini mendapat sambutan yang luar biasa dari masyarakat sekitar. Kelas-kelas baru pun dibuka dan hasilnya sungguh luar biasa. Angka kejahatan bukan hanya turun drastis, tetapi anak-anak ini berubah menjadi anak-anak yang baik. Hari Minggu kemudian menjadi hari yang

istimewa untuk anak-anak. Keberhasilan yang dicapai oleh Robert Raikes membuat gereja kemudian mengambil alih model pendidikan ini sebagai alat perkabaran injil. Guru-guru yang awalnya dibayar pun akhirnya berganti dengan tenaga-tenaga sukarela.

Berbeda dengan di Inggris, di Amerika pada awalnya Sekolah Minggu merupakan wadah untuk anak-anak terlantar yang berusia 6 – 14 tahun (Lie, 2003, p.110). Anak-anak yang sudah bisa membaca dan menulis kemudian diperkenalkan kepada injil. Setelah mengalami perkembangan dan beberapa kali diadakan konvensi guru Sekolah Minggu baik tingkat nasional ataupun internasional, barulah sejak tahun 1872 mulai digunakan International Uniform Lessons (Bahan Alkitab untuk Sekolah Minggu yang diseragamkan).

Pada Akhir abad ke-19 sampai awal abad ke-20, muncul kesadaran untuk menangani Sekolah Minggu secara lebih profesional. Ilmu pendidikan mulai diterapkan. Pada tahun 1922 berdirilah International Sunday School Council of Religious Education yang pada tahun 1924 berubah nama menjadi The International Council of Religious Education. Berdirinya lembaga tersebut membuat Sekolah Minggu menjadi semakin maju, dengan teori-teori pendidikan yang lebih modern, yang lebih berpusat kepada anak, tidak lagi berpusat kepada guru.

Gereja turut berperan serta dalam perkembangan Sekolah Minggu dengan tujuan untuk mewariskan iman, membina warga jemaat dan regenerasi umat agar gereja terus ada dan berkembang dengan baik (Lie, 2003, p.111). Banyak gereja yang berdiri diawali dengan keberadaan Sekolah Minggu, karena itulah keberadaan Sekolah Minggu tidak terlepas dari keberadaan gereja, termasuk di Indonesia.

Setiap gereja memiliki kebijakan sendiri dalam mengelola Sekolah Minggu. Pada umumnya pengelolaan Sekolah Minggu berada dalam Komisi Anak¹. Beberapa gereja melayani Sekolah Minggu untuk anak-anak usia tertentu saja, misalnya balita, anak di bawah usia 12, 15 atau 18 tahun. Namun ada pula yang

¹ Gereja sebagai sebuah organisasi terdiri dari beberapa komisi. Komisi merupakan kelompok kerja yang khusus melayani dan terdiri dari kelompok segmen umur yang sama. Pada Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari, komisi yang ada terdiri dari Komisi Anak, Komisi Remaja, Komisi Pemuda, Komisi Dewasa Muda, Komisi Pria, Komisi Wanita, dan Komisi Lanjut Usia.

melayani tanpa membatasi usia, semua anggota dan partisipan gereja diundang untuk menghadiri Sekolah Minggu. Kelas-kelas dikelompokkan berdasarkan usia. Buku-buku pelajaran dan guru disiapkan untuk masing-masing kelompok. Jumlah guru yang ada di dalam kelas bisa terdiri dari lebih satu orang, tergantung pada jumlah dan keadaan murid serta pertimbangan gereja.

Murid-murid Sekolah Minggu diperlakukan sama meskipun berasal dari berbagai macam latar belakang sosial dan ekonomi yang berbeda. Tidak ada kelas-kelas yang dikelompokkan berdasarkan daya tangkap ataupun sikap-sikap khusus. Inilah keistimewaan Sekolah Minggu, semua anak adalah sama di hadapan Tuhan.

Kenaikkan kelas berlaku otomatis sesuai dengan usia murid. Tidak ada siswa yang tidak naik kelas atau tidak lulus. Tidak ada pula ijazah dan wisuda kelulusan. Hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa pada dasarnya pembelajaran Alkitab tidak pernah berakhir. Semakin lama seorang murid bergabung dalam Sekolah Minggu, maka kita berharap agar murid tersebut dapat semakin dewasa dan semakin terpenggil untuk mengambil bagian dalam pelayanan pekerjaan Tuhan.

Guru-guru Sekolah Minggu sebagian besar adalah mantan murid Sekolah Minggu atau anggota jemaat yang terpenggil melayani. Ada yang mempunyai latar belakang pendidikan dan pengalaman yang memadai. Ada pula yang mempunyai pengalaman cukup dan yang sedang mencari pengalaman. Mereka adalah pelayan-pelayan yang memiliki komitmen dalam pengajaran Alkitab (Leo, 2008, p.3).

Guru-guru yang terpenggil untuk mengajar Sekolah Minggu direkrut untuk mengajar Sekolah Minggu direkrut oleh Komisi Anak. Prosedur perekrutan perlu ditempuh dan disesuaikan dengan keperluan agar dapat menjaring guru-guru yang berkinerja baik. Pelayanan ini mutlak membutuhkan kesungguhan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab. Kesungguhan akan sangat mendukung keberhasilan sebuah pelayanan. Bila pelayanan ini hanya asal dilakukan, hasilnya akan menjadi kurang maksimal bahkan dapat menyimpang dari tujuan yang diharapkan.

Setelah proses perekrutan dilakukan, para guru perlu dipersiapkan dan dikembangkan agar dapat memberi pelayanan yang terbaik. Pengetahuan dan keterampilan guru perlu diperbaharui dan disegarkan setiap saat agar tidak ketinggalan dalam perkembangan pengajaran Sekolah Minggu. Beberapa Komisi Anak menyelenggarakan pembinaan untuk calon guru Sekolah Minggu. Pembinaan ini mengajarkan tentang bagaimana menjadi guru Sekolah Minggu yang baik. Materi yang diberikan antara lain visi dan misi guru Sekolah Minggu, psikologi anak, keterampilan membawakan cerita, keterampilan membawakan pujian, keterampilan membuat alat peraga, dan lainnya.

Setelah beberapa bulan mengikuti pelatihan, para calon guru Sekolah Minggu akan diberikan kesempatan magang pada kelompok umur anak yang menjadi peminatan mereka. Hasil pelatihan selama enam bulan ini kemudian diuji dalam sebuah ujian tertulis. Nilai yang didapatkan dari hasil uji materi ditambah dengan penilaian kinerja mereka pada saat magang akan menentukan lolos tidaknya mereka menjadi guru Sekolah Minggu. Mereka yang lolos kemudian akan ditempatkan sesuai dengan kualifikasi guru yang bersangkutan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Komisi Anak).

Kurikulum, silabus, dan bahan ajar merupakan dokumentasi yang menjadi dasar pengelolaan dalam menjalankan Sekolah Minggu. Kurikulum disusun berdasarkan isi Alkitab dan nilai-nilai kehidupan yang terkandung di dalamnya oleh sebuah tim yang terdiri dari pakar pendidikan Sekolah Minggu di bawah koordinasi yayasan, lembaga, denominasi atau tim Sekolah Minggu gereja. Beberapa pengelola Sekolah Minggu membuat kurikulumnya sendiri, ada pula yang menggunakan kurikulum yang disediakan oleh denominasinya atau mengadopsi kurikulum dari denominasi lain sesuai dengan kebutuhan. Kurikulum dikemas untuk memenuhi kebutuhan murid sesuai usia. Kurikulum ini kemudian dikembangkan menjadi materi ajar untuk setiap kelompok usia yang ada.

Peran dan fungsi Sekolah Minggu merupakan dua aspek yang saling berkaitan. Peran tersebut tidak dapat terpenuhi apabila fungsinya tidak dapat terwujud apabila fungsinya tidak dapat dilaksanakan. Komisi Anak dan guru sebagai pelaksana

harus memahami dan mengupayakan agar Sekolah Minggu dapat berjalan sesuai perannya dan bermanfaat sesuai fungsinya. Peran dan fungsi Sekolah Minggu antara lain sebagai pusat pendidikan non formal, ujung tombak pekabaran Injil, alat penjangkau, dan penyalur berkat (Leo, 2008, p.12).

Sebagai pusat pendidikan non-formal, Sekolah Minggu berfungsi untuk mengubah sikap dan tingkah laku murid. Perubahan terjadi bertahap sesuai dengan proses belajar dalam memahami kebenaran Firman Allah. Proses pendidikan ini berlangsung sepanjang masa. Para murid-murid Sekolah Minggu belajar sampai benar-benar memahami Firman Allah sebagai pengetahuan, keterampilan, sikap serta gaya hidup dalam menggunakan talenta yang dimilikinya.

Sekolah Minggu mendidik murid untuk disiplin: bangun pagi, hadir tepat waktu, berdoa, membaca Alkitab, memberi persembahan, dan membaca pelajaran. Sekolah Minggu juga melatih murid untuk saling memperhatikan, mengasihi, toleransi, menghargai dan bertanggung jawab. Bila proses pendidikan ini terus dikembangkan, para murid Sekolah Minggu akan belajar untuk bertumbuh dengan baik, semakin dewasa dan semakin mandiri.

Murid-murid Sekolah Minggu yang sudah diubah sikapnya dan siap menjadi pelayan Tuhan adalah ujung tombak perkabaran Injil. Sekolah Minggu sebagai ujung tombak perkabaran Injil harus dipelihara dan dimanfaatkan secara maksimal. Keberhasilan dan kegagalan perkabaran Injil sangat bergantung pada murid, guru, Komisi Anak, majelis gereja, gembala sidang serta jemaat sebagai pemelihara Sekolah Minggu.

Indikasi keberhasilan Perkabaran Injil adalah pertumbuhan gereja yang tercermin dari pertumbuhan Sekolah Minggu. Bertambahnya murid yang hadir dalam Sekolah Minggu bisa menjadi tolak ukur pertumbuhan gereja. Tolak ukur lainnya adalah pertumbuhan kualitas kehidupan rohani murid Sekolah Minggu. Murid yang berkualitas akan berakar, bertumbuh, berkembang dan berbuah. Hal ini akan memberi dampak yang positif pada setiap aspek kehidupan gereja. Kegiatan berbagai persekutuan semakin dinamis bila dihadiri oleh murid-murid yang berkualitas.

Persekutuan semacam ini akan menghasilkan pemikiran dan tindakan yang berpusat pada kemuliaan nama Tuhan.

Ujung tombak perkabaran Injil perkabaran Injil merupakan alat penjangkau setiap individu yang sudah atau belum mengenal Yesus. Sekolah Minggu sebagai alat penjangkau yang efektif berupaya menciptakan kegiatan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan. Kegiatan tersebut dapat berupa persekutuan antar murid yang bermanfaat untuk menjalin, memupuk dan meningkatkan hubungan antar individu agar dapat saling mendukung, saling melayani, dan bersaing dalam pelayanan.

Sebagai penyalur berkat, Sekolah Minggu melakukan berbagai kegiatan untuk mengentaskan kemiskinan moral dan material. Bentuk-bentuk kegiatan itu misalnya dengan mengajarkan menulis, membaca, keterampilan menjahit, bahasa asing, pelayanan kesehatan atau lainnya. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut kehadiran Sekolah Minggu dapat memberi arti bagi masyarakat di sekitarnya yang mempunyai latar belakang dan kehidupan yang beraneka ragam.

Keberhasilan Sekolah Minggu dalam menjalankan peran dan fungsinya tidak terlepas dari keberadaan peranan para guru yang mengajar di dalamnya. Besarnya peranan guru-guru Sekolah Minggu dalam membimbing anak-anak untuk mendapatkan pengenalan akan Tuhan dan penanaman dasar iman yang kuat sebagai bekal bagi mereka dalam menghadapi berbagai masalah dalam kehidupan kelak, membuat Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia melakukan seleksi bagi mereka yang terpanggil untuk melayani, salah satunya dilakukan oleh Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari lewat Komisi Anaknya. Komisi Anak menerapkan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan untuk para calon guru Sekolah Minggu melalui Pembinaan Cagur (calon guru). Pembinaan ini sudah mulai dilakukan di awal tahun 1980, tetapi kegiatan ini masih belum baku dan belum dilakukan dengan rutin. Mulai tahun 1988, kegiatan ini dilakukan dengan rutin dan dengan tatanan yang baku (*70 tahun GKI Gunung Sahari*, 2007, p.70). Dalam perkembangan selanjutnya, kegiatan ini dinamakan pembinaan Cagur (Calon Guru).

Setiap tahunnya sebanyak satu atau dua kali (tergantung pada kebutuhan organisasi) Komisi Anak melakukan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan yang berlangsung selama enam bulan yaitu di bulan Februari dan bulan Oktober. Mereka yang terpanggil dan mendaftarkan diri akan melalui tahap pelatihan selama enam bulan untuk mendapatkan pengajaran tentang bagaimana menjadi guru Sekolah Minggu yang baik. Materi yang diberikan antara lain visi dan misi Guru Sekolah Minggu, psikologi anak, keterampilan membawakan cerita, keterampilan membawakan pujian, keterampilan membuat alat peraga, dan lainnya. Setelah beberapa bulan mengikuti pelatihan, para cagur akan diberikan kesempatan magang pada kelompok umur anak yang menjadi peminatan mereka. Hasil pelatihan selama enam bulan ini kemudian diuji dalam sebuah ujian tertulis. Nilai yang didapatkan dari hasil uji materi ditambah dengan penilaian kinerja mereka pada saat magang akan menentukan lolos tidaknya mereka menjadi guru Sekolah Minggu. Mereka yang lolos kemudian akan ditempatkan sesuai dengan kualifikasi guru yang bersangkutan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Komisi Anak).

Melalui pembinaan Cagur yang dilakukan, Komisi Anak berharap setiap guru yang terpilih adalah guru yang tidak hanya memiliki komitmen tinggi untuk melayani tetapi juga telah memiliki bekal yang cukup, tidak hanya kompetensi berupa keahlian sebagai guru Sekolah Minggu tetapi juga telah mengenal budaya organisasi yang ada dalam Komisi Anak. Bekal ini diharapkan dapat menghasilkan kinerja guru yang baik yang tentu akan berpengaruh pada kinerja Komisi Anak secara keseluruhan

1.2 Rumusan Masalah

Peranan yang diemban oleh setiap guru Sekolah Minggu akan menentukan sukses tidaknya pengajaran yang berlangsung dalam Sekolah Minggu. Peranan guru Sekolah Minggu melalui kinerja yang dihasilkannya secara langsung ataupun tidak juga akan mempengaruhi kinerja Komisi Anak sebagai organisasi yang menaunginya. Kinerja guru Sekolah Minggu yang baik, akan membawa dampak

positif pada kinerja Komisi Anak secara keseluruhan. Sebaliknya, kinerja guru Sekolah Minggu yang buruk, langsung ataupun tidak, akan turut mempengaruhi kinerja Komisi Anak.

Pentingnya kinerja para guru Sekolah Minggu mengakibatkan pentingnya pelaksanaan evaluasi kinerja untuk masing-masing guru Sekolah Minggu. Leo dalam bukunya *Kiat Sukses Mengelola dan Mengajar Sekolah Minggu* (2008: 199) menyebutkan bahwa evaluasi adalah kegiatan yang berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja dan program pelaksanaan Sekolah Minggu. Kegiatan evaluasi, dalam hal ini penilaian kinerja, sering mendapat tanggapan yang negatif dari orang, organisasi atau lembaga yang dievaluasi. Anggapan itu antara lain adalah bahwa evaluasi dilakukan hanya untuk mencari kelemahan dari kinerja yang dinilai.

Melalui evaluasi kinerja sebuah organisasi akan memperoleh gambaran mengenai kinerja yang telah mereka capai. Evaluasi tidak hanya menghasilkan gambaran akan kekurangan-kekurangan yang ada dalam organisasi, tetapi juga dapat memberikan gambaran mengenai kelebihan-kelebihan yang dimiliki dan apa saja yang sudah dicapai oleh organisasi. Dengan mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya, maka sebuah organisasi akan dapat mengetahui langkah-langkah apa yang akan diambil untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja. Tanpa adanya gambaran mengenai kekurangan ataupun kelebihan dari kinerja yang dihasilkan, maka sebuah organisasi tidaklah dapat berjalan efektif. Kesalahan-kesalahan yang seharusnya dapat dihindari dan diperbaiki akan berulang kembali. Sebaliknya, kelebihan-kelebihan yang seharusnya dapat ditonjolkan dan dikembangkan tidak dapat tereksplorasi dengan baik.

Evaluasi kinerja juga dibutuhkan oleh guru-guru Sekolah Minggu. Komisi Anak membutuhkan pelaksanaan penilaian kinerja untuk mengetahui kinerja apa yang telah dicapai; kinerja apa yang harus diperbaiki atau ditingkatkan oleh para guru Sekolah Minggu untuk dapat terus memperbaiki dan meningkatkan efektivitas dari pelaksanaan Sekolah Minggu. Evaluasi kinerja dilakukan dengan memberikan penilaian kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu,

namun hingga saat ini Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari belum memiliki rumusan baku mengenai ini.

Keberadaan rumusan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu sangat membantu guru-guru Sekolah Minggu dalam memahami kinerja ideal yang diharapkan dari mereka. Jika para guru telah memahami kinerja guru Sekolah Minggu yang ideal maka hal ini dapat membantu mengatasi serta mencegah persoalan klasik yang terus terjadi berulang kali. Persoalan-persoalan klasik ini merupakan persoalan yang terus berulang kembali dari tahun ke tahun tanpa adanya sebuah solusi yang dapat dilakukan.

Persoalan yang paling klasik adalah kehadiran guru-guru Sekolah Minggu dalam Kelas Persiapan Sekolah Minggu² yang berbeda jauh dari jumlah kehadiran guru yang terdaftar. Data yang diberikan oleh komisi anak memperlihatkan bahwa pada Maret 2009 jumlah guru terdaftar adalah sebanyak 113 orang dengan persentase rata-rata kehadiran guru dalam kelas persiapan adalah sebesar 58.41% (sebanyak 66 orang) dari jumlah guru keseluruhan. Pada Maret 2010 jumlah guru bertambah 6.19 % menjadi 120 orang, namun kehadiran guru dalam kelas persiapan justru mengalami penurunan sebesar -6.74% (menjadi 62 orang). Secara rinci data ini dapat terlihat pada tabel berikut:

² Kelas Persiapan Guru Sekolah Minggu di Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari diselenggarakan oleh Komisi Anak setiap hari Minggu pada pukul 11.30 WIB. Kelas persiapan dibagi dalam empat kelas yaitu kelas persiapan untuk kelas batita, kelas persiapan untuk kelas balita, kelas persiapan untuk kelas kecil (kelas 1 - 3 SD), dan kelas persiapan untuk kelas besar (kelas 4 SD – 1 SMP). Dalam kelas persiapan, masing-masing guru akan dibekali kompetensi yang dibutuhkan mulai dari teknik bercerita, lagu-lagu yang akan dinyanyikan serta aktivitas yang akan diberikan berkaitan dengan bahan ajar yang akan disampaikan kepada anak-anak Sekolah Minggu di minggu yang akan datang.

Tabel 1.1 Jumlah Guru Terdaftar dan Kehadiran Kelas Persiapan

Kelas	Guru Sekolah Minggu Terdaftar (X)			Rata-rata Kehadiran Kelas Persiapan (Y)			% Y vs X		
	2009	2010	Growth	2009	2010	Growth	2009	2010	Growth
Batita	30	31	3.33	18	18	0.00	60.00	58.06	-1.94
Balita	19	22	15.79	12	10	-16.67	63.16	45.45	-17.70
Kecil	32	36	12.50	14	16	14.29	43.75	44.44	0.69
Besar	24	23	-4.17	16	12	-25.00	66.67	52.17	-14.49
Tunas	8	8	0.00	6	6	0.00	75.00	75.00	0.00
Total	113	120	6.19	66	62	-6.06	58.41	51.67	-6.74

Hal ini sangat disayangkan mengingat melalui kelas persiapan para guru dipersiapkan untuk mengajar di minggu berikutnya. Himbuan kepada para guru untuk mengikuti kelas persiapan terus digaungkan oleh para pengurus Komisi Anak, diantaranya himbuan yang dituliskan di papan pengumuman ruang guru Sekolah Minggu yang isinya menghimbau mereka yang ingin mengajar di minggu berikutnya untuk mengikuti kelas persiapan. Namun hal ini tidak membawa dampak yang berarti pada jumlah kehadiran para guru dalam kelas persiapan.

Persoalan klasik lain yang terjadi adalah mengenai kehadiran guru dalam kelas. Hasil pengamatan peneliti mendapatkan bahwa banyak guru tidak lagi datang mengajar tepat waktu. Sering terjadi murid Sekolah Minggu harus menunggu kehadiran guru mereka, bukan sebaliknya. Hal ini tentu akan berpengaruh pada proses belajar dan mengajar. Persoalan lain yang juga didapati adalah terdapat guru yang tidak mampu mengontrol situasi kelas yang ribut, tidak menguasai lagu dengan baik, ataupun tidak menguasai bahan cerita dengan baik.

Latar belakang masalah yang telah dipaparkan menunjukkan adanya persoalan klasik yang terus berulang dan mempengaruhi kinerja para guru Sekolah Minggu di Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari. Upaya Komisi Anak untuk membekali guru-guru yang bergabung di dalamnya dengan kompetensi dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam pengajaran di Sekolah Minggu melalui kelas pembinaan Calon Guru dan kelas persiapan mengajar di tiap minggunya ternyata

tidak mampu menjawab persoalan-persoalan yang terjadi. Persoalan klasik ini seharusnya dapat dihindari apabila setiap guru Sekolah Minggu memiliki pemahaman yang sama terhadap kinerja yang harus diwujudkan dalam standarisasi kinerja guru Sekolah Minggu. Namun, untuk dapat menetapkan standar kinerja terlebih dahulu harus digali faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu. Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian ini adalah *faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja para guru Sekolah Minggu di Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari?*

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Diketuinya gambaran dan faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja Guru Sekolah Minggu di Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Diketuinya gambaran karakteristik guru Sekolah Minggu di Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010 yang meliputi jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan, dan lama tahun pelayanan (pengalaman).
2. Diketuinya gambaran kinerja guru Sekolah Minggu di Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
3. Diketuinya gambaran pengaruh kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya dan kepemimpinan guru Sekolah Minggu dalam melayani di Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
4. Diketuinya hubungan antara kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu dalam mengajar di Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia

Memberikan informasi dan masukan bagi upaya peningkatan kualitas guru Sekolah Minggu melalui peningkatan mutu pelatihan yang diberikan pada guru Sekolah Minggu.

2. Bagi Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari

Memberikan masukan tentang kekurangan dan kelebihan yang ada dalam kinerja para guru Sekolah Minggu agar dapat memperbaiki kekurangan yang ada dan meningkatkan serta mengembangkan kelebihan yang dimiliki, sehingga akhirnya akan menciptakan kinerja yang diinginkan.

3. Bagi guru-guru Sekolah Minggu

Memberi masukan bagi upaya pengembangan diri menjadi guru Sekolah Minggu yang lebih berkualitas.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian dilakukan di Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari selama satu bulan yaitu dari tanggal 02 Mei 2010 sampai dengan 30 Mei 2010. Subyek dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Minggu yang mengajar di Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari. Pemilihan Subyek penelitian ini didasarkan atas pertimbangan jumlah, kemudahan dalam melakukan pengamatan dan pencarian data, serta keterwakilan dari seluruh populasi. Fokus permasalahan yang diteliti berkenaan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu yang berada dalam pengelolaan Komisi Anak sebagai sebuah organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan Tesis

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan model operasional penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Berisikan pemaparan tinjauan pustaka yang dilakukan antara lain pemaparan mengenai *Performance Agreement*, kinerja guru Sekolah Minggu, pemaparan teori-teori kinerja, pemaparan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, kerangka berpikir serta hipotesis penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Berisikan pemaparan tentang jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berisikan pemaparan mengenai gambaran umum objek penelitian, profil responden, deskripsi masing-masing variabel penelitian, transformasi data penelitian, hasil uji validitas dan reliabilitas masing-masing variabel, analisis hasil penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Berisikan kesimpulan hasil penelitian serta saran-saran yang diajukan untuk pengembangan selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

1.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang penerapan konsep *balanced scorecard* telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Penelitian tersebut dilakukan baik di organisasi bisnis maupun publik dengan hasil yang cukup relevan dan memuaskan. Beberapa penelitian sejenis yang membahas masalah *balanced scorecard* yang pernah dilakukan anatar lain oleh Chandra Wijaya dengan judul “ Studi Kasus pada PT (Persero) JIEP dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu administrasi, FISIP UI, Jakarta, tahun 1997.

Dalam penelitian Chandra Wijaya tersebut dihasilkan bahwa tingkat kesehatan PT (Persero) JIEP dengan menggunakan *Balanced Scorecard* mempunyai nilai skor 74, berada dalam kondisi cukup baik. Lebih lanjut secara rinci disebutkan bahwa kinerja perspektif keuangan perusahaan mendapat skor nilai tertinggi dengan total 29, ini menunjukkan tingkat kinerja PT (Persero) JIEP pada saat penelitian sangat baik. Peringkat kedua kinerja tertinggi adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan skor nilai total 22. Dengan capaian skor 22, kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini juga disimpulkan dalam kondisi yang cukup baik. Urutan ke tiga adalah perspektif proses bisnis internal mendapat skor 12, dan selanjutnya kinerja perspektif pelanggan mendapat nilai terendah yaitu 11. Namun demikian kedua perspektif tersebut dalam kesimpulannya dinyatakan masih dalam kondisi baik. Untuk dapat meningkatkan kinerjanya di masa mendatang, PT (Persero) JIEP harus lebih meningkatkan kinerja khususnya pada aspek tingkat kepuasan pegawai, peningkatan system informasi perusahaan, peningkatan layanan purna jual dan kualitas layanan perusahaan. Perbaikan tersebut meliputi penanganan banjir di lingkungan kawasan, keamanan, ketertiban, kebersihan, dan kemacetan serta secara rutin melakukan evaluasi untuk mengukur kinerja setiap aspeknya.

Salendra, *Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran dalam Balanced Scorecard* di sektor Moneter Bank Indonesia, Program studi Ilmu Administrasi, Tesis, Jakarta, 2001. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam *balanced Scorecard* yang terkait dengan kemampuan pegawai dan tercermin dari tingkat kepuasan kerja pegawai di lingkungan Ditjen Pemasarakatan pada umumnya

memberikan nilai positif. Pada aspek motivasi, pemberdayaan dan keserasian juga memberikan nilai positif, dimana masih ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan namun dalam ukuran yang relative kecil. Untuk kemampuan system informasi, menunjukkan hal-hal yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan, karena untuk mendapatkan semua informasi yang diperlukan relative lama dan cenderung birokratis. Secara keseluruhan ada hal-hal lain yang perlu diperbaiki terutama kemampuan sistem informasi dan aspek motivasi, pemberdayaan dan keserasian. Hasil penelitian menunjukkan banyak hal-hal yang harus segera diperbaiki, dan dibutuhkan suatu perubahan agar reformasi yang diharapkan dapat tercapai dengan memenuhi kebutuhan *stakeholder* berupa transparansi, efisiensi, dan efektifitas.

Piping Supriatna, melakukan penelitian dengan judul “Kinerja Pengelola Anggaran Rutin dan Penyelenggaraan Pelayanan Umum di Lingkungan Sekretariat Negara dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, tahun 2002. Hasil dari penelitian ini memberikan beberapa kesimpulan yaitu bahwa kinerja Biro Umum Sekretariat Negara, selaku pengelola anggaran rutin dan penyelenggara pelayanan umum dilingkungan Sekretariat Negara, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah baik. Kinerja perspektif keuangan hanya diukur dengan menggunakan indikator tingkat penyerapan anggaran dengan skor sangat baik karena daya serap anggaran untuk setiap tahunnya rata-rata mencapai 98,25%. Kinerja perspektif pelanggan atau penerima layanan yang diukur dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan, memperoleh penilaian baik dari keseluruhan unsur yang dinilai yaitu *tangibility, reliability, responsiveness, assurance, empathy*. Perspektif kinerja bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator inovasi memperoleh nilai baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan memperoleh nilai cukup baik.

Siti Rokhaniah, Pengukuran Kinerja Organisasi menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan Departemen Hukum dan Ham RI, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Jakarta, tahun 2007. Hasil Penelitian dan analisis data dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan Departemen Hukum dan Ham RI dengan *Balanced Scorecard*

adalah baik. Dari keseluruhan perspektif yang diukur, diperoleh nilai yang bervariasi dari cukup baik sampai dengan baik. Perspektif yang paling menonjol adalah perspektif kinerja pelanggan, sedangkan perspektif yang mendapat skor paling kecil adalah perspektif kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, namun tetap disimpulkan dalam kondisi yang masih baik. Kinerja pelanggan/penerima layanan, dengan unsur penilaian *tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*, mendapat skor baik walaupun masih terdapat kesenjangan pada aspek kesesuaian antara persepsi dan harapan penerima layanan. Kinerja keuangan yang hanya diukur menggunakan indikator penyerapan anggaran pada tahun anggaran 2006 memperoleh skor 81,24% dengan kualifikasi baik.

Teguh Sudarmadi, Pengukuran Kinerja Pusat Dokumentasi dan Informasi Hukum Nasional BPHN dengan pendekatan *Balanced scorecard*, Program studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Jakarta, 2007. Walaupun kinerja Pusat Dokumentasi dan informasi Hukum Nasional BPHN, selaku pembina dokumentasi dan informasi hukum nasional secara keseluruhan selama tahun 2006 berada pada kondisi baik dengan skor 42. Namun dilihat dari perspektif *Balanced Scorecard*, kinerja Pusat Dokumentasi dan Informasi Hukum Nasional BPHN tidak *balanced*. Terdapat kelemahan pada perspektif bisnis internal dengan nilai 4 kualifikasi baik dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai nilai 3 dengan kualifikasi baik.

Anjak Priatama Sukma, Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta, 2009. Hasil penelitian dalam tesis ini adalah untuk kinerja perspektif kepuasan pelanggan di RSUD Sekarwangi berada pada angka 33%, capaian kinerja perspektif pelanggan harus menjadi perhatian mengingat tugas pokoknya sebagai penyedia jasa kesehatan publik. Secara eksternal, kinerja perspektif pelanggan RSUD sekarwangi dihadapkan pada meningkatnya persaingan dengan rumah sakit swasta di sekitar RSUD Sekarwangi yang terus berkembang. Kondisi tersebut men kepuasan pelanggan di RSUD Sekarwangi berada pada angka 33%, capaian kinerja perspektif pelanggan harus menjadi perhatian mengingat tugas pokoknya sebagai penyedia jasa kesehatan publik. Secara eksternal, kinerja perspektif pelanggan RSUD sekarwangi dihadapkan pada meningkatnya persaingan dengan rumah sakit swasta di sekitar RSUD

Sekarwangi yang terus berkembang. Kondisi tersebut mendorong RSUD Sekarwangi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan agar tidak kehilangan pelanggan setianya. Tingkat kinerja perspektif keuangan berada pada angka 52%, capaian kinerja perspektif keuangan ini memiliki signifikansi yang tinggi terhadap kinerja perspektif lainnya terutama kinerja perspektif pelanggan. Meskipun kecenderungan pendapatan terus naik, dari sisi pengeluaran masih cukup tinggi, sehingga selalu mengalami defisit. Tingkat kinerja perspektif proses bisnis internal berada pada angka 72%, capaian kinerja ini berada pada tingkat tertinggi jika dibandingkan dengan capaian kinerja perspektif lainnya. Tingkat kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada angka 58%, capaian kinerja ini berada pada kondisi yang baik. Ini menunjukkan bahwa antusiasme pegawai dalam peningkatan kapabilitas dirinya cukup tinggi.

2.2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15). Dengan demikian manajemen kinerja adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pengaturan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Terdapat pandangan beberapa pakar lainnya tentang pengertian manajemen kinerja. Bacal (1994:4) memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem yang memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan.

Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Armstrong (2004:29) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Armstrong dan Baron (1998:7) sebelumnya berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu. Mereka juga mengutip pandangan Fletcher yang menyatakan manajemen kinerja sebagai berkaitan dengan pendekatan menciptakan visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu karyawan memahami dan mengenal bagiannya dalam memberikan kontribusi, dan dalam melakukannya, mengelola, dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi.

Sementara itu, Schwartz (1999:vii) memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya, demikian pula penilaian kinerja. Di sini tampak bahwa Schwartz melihat manajemen kinerja hanya sebagai salah satu gaya manajemen, namun dari sisi substansinya mirip dengan pandangan Bacal sebagai suatu proses komunikasi.

Costello (1994:3) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya.

Dengan memperhatikan pandangan para pakar di atas, dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja dengan melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen kinerja (*Performance Management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standard dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002), sistem manajemen kinerja berusaha

mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Bacal (2001) mengemukakan bahwa, manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur :

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan.
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Apa arti konkretnya “melakukan pekerjaan yang baik“
4. Bagaimana karyawan dan penyediannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan koopertif antara karyawan, manager dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus antara pengelola kinerja (penyelia atau manajer) dan anggota staf.

Armstrong (1998) berpendapat, manajemen kinerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut:

1. Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standart, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama: dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara manajer dan individual tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian target tertentu.
2. Sebuah proses: manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan atau proses dimana setiap orang tersebut untuk mencapai hasil-hasil kerja maksimal dari hari ke hari dan sedemikian rupa peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara obyektif.
3. Saling pengertian: untuk meningkatkan kinerja, setiap individu memerlukan saling pengertian tentang level tinggi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan.
4. Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia.

Manajemen kinerja mempunyai tiga fokus. Pertama, bagaimana manajer dan pimpinan kelompok dapat bekerja secara efektif dengan siapa saja yang ada di sekitarnya. Kedua, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para manajer dan tim kerjanya. Dan ketiga, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta tingkat kompetensi dan kinerjanya.

5. Pencapaian: manajemen kinerja adalah pencapaian keberhasilan kerja individual dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang dimilikinya dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Sistem manajemen kinerja yang efektif adalah sebuah proses yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya, dengan membantu manajer dan karyawan melakukan pekerjaannya dengan cara yang semakin baik. (Bacal, 2001). Manajemen kinerja merupakan alat mencapai sukses, yakni alat yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer dan karyawan untuk mencapai sukses.

Ruky (2001) mengemukakan bahwa, manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan.
Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan pada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
2. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi.
Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.
3. Pembinaan karyawan.
Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. Program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah “skenario besar” program sumber daya manusia

dan pengembangan manajemen dan tujuan akhir manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

2.2.1. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999). Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik (Rue dan Byars, 1995).

Mathis dan Jackson (2002), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

2.2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson ,2002). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut:

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
3. Ukuran obyektif dan observable.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan

pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi.

Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2002)

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

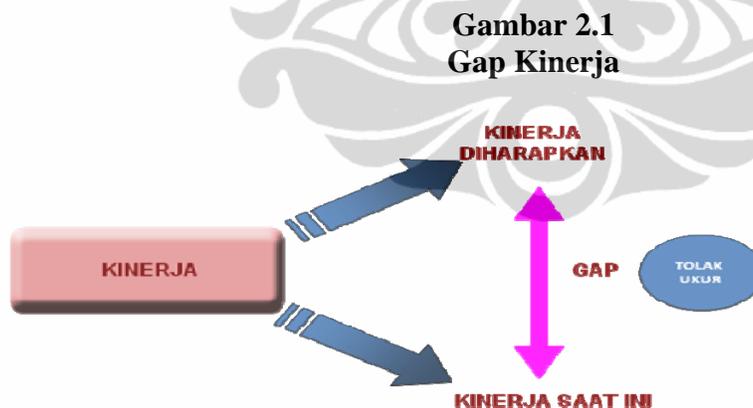
Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni :

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan

anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Perlunya penilaian kinerja karena adanya gap harapan dan kenyataan dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut :



(Sumber : Bahan Sosialisasi Reformasi KPPBC SH, 2009)

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menganalisa dan mengevaluasi laporan keuangan. Informasi posisi keuangan dan kinerja perusahaan di masa

lalu seringkali digunakan sebagai dasar untuk memprediksi posisi keuangan dan kinerja di masa depan. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2001:419).

2.2.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2001:420). Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Manfaat pengukuran kinerja (Mulyadi, 2001:416) bagi pihak manajemen adalah untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2.4. Proses Pengukuran Kinerja.

Pengukuran kinerja dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yang secara umum dibagi menjadi dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 2001:424).

1. Tahap Persiapan terdiri dari :

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab. Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis batas tanggungjawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggungjawab yang jelas ini akan dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan dinilai kinerjanya.
- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja. Dalam menetapkan kriteria kinerja manajer perlu dipertimbangkan beberapa faktor antara lain :
 - Dapat atau tidaknya kriteria diukur
 - Rentang waktu sumber daya dan biaya
 - Bobot yang diperhitungkan atas kriteria
 - Tipe kriteria yang digunakan dan aspek yang ditimbulkan

2. Tahap Penilaian terdiri dari :

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan pelaporan dengan segala hasilnya.
- b. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpan balikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggungjawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya.
- c. Penentuan penyebab operasional dan perilaku penyimpangan yang merugikan.
- d. Penegakan perilaku dan tindakan yang diinginkan untuk mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

2.3. Metode Pengukuran Kinerja.

2.3.1 Pengukuran Kinerja Konvensional.

Manajemen konvensional melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran keuangan yaitu hasil laporan keuangan yang diwujudkan dalam rasio keuangan antara lain likuiditas, solvabilitas, profitabilitas dan rasio lainnya (Ikhsan, 2005 :8). Demikian juga Mulyadi (2001 : 446) menyatakan bahwa dalam manajemen konvensional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena

ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya. Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio keuangan meliputi :

- a. Rasio likuiditas, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya bila jatuh tempo. Rasio ini merupakan rasio aktiva lancar terhadap utang lancar.
- b. Rasio *leverage*, yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh utang.
- c. Rasio aktivitas, yang mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya.
- d. Rasio profitabilitas, yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
- e. Rasio pertumbuhan, yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya.
- f. Rasio penilaian mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui biaya industri.

2.3.2 Pengukuran Kinerja Kontemporer.

Terdapat dua konsep pengukuran kinerja dalam pengukuran kinerja kontemporer (Ikhsan, 2005:11) yaitu :

a. *Economic Value Added* (EVA).

Economic Value Added (EVA) adalah nilai tambah ekonomis yang diciptakan perusahaan dari kegiatan atau strateginya selama periode tertentu. Prinsip EVA memberikan sistem pengukuran yang baik untuk menilai suatu kinerja dan prestasi keuangan manajemen perusahaan karena EVA berhubungan langsung dengan nilai pasar sebuah perusahaan, formulasi perhitungan EVA sebagai berikut :

$$EVA = HP - (BB+UG+PH+BM+PJK+DIV+LDT)$$

Keterangan :

HP = Hasil penjualan nilai dari konsumen

BB = Bahan baku yang dibeli dari pemasok

UG = Upah atau gaji dari tenaga kerja (SDM)

PH = Penyusutan dari pembelian barang modal

BM = Biaya modal dari kreditor dan investor

PJK = Pajak dari pemerintah atau negara

DIV = Dividen dari *stake holder*

LDT = Laba ditahan dari perusahaan sendiri.

Dari formulasi perhitungan di atas, dapat diketahui seberapa besar nilai tambah yang dapat didistribusikan kepada *stake holder* perusahaan mulai dari konsumen sampai dengan manajer.

b. *Balanced Score Card (BSC)*.

Balanced Scorecard mempunyai arti bahwa hasil kinerja manajemen diukur secara berimbang antara aspek keuangan dan aspek non keuangan (Ikhsan, 2005 :15) Yang membedakan *Balanced Score Card* dengan pengukuran konvensional adalah adanya keseimbangan antara ukuran kinerja yang digunakan, yang meliputi keseimbangan antara indikator keuangan dan non keuangan, keseimbangan antara unsur internal dan eksternal organisasi serta keseimbangan antara *lag indicators* dengan *lead indicators*. *Balanced Score Card* mencoba menerjemahkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dalam manajemen strategik. *Balanced Score Card* menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang dibagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses belajar dan perkembangan.

2.4. *Balance Scorecard*

Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset dan Kantor Akuntan Publik KPMG di Amerika Serikat yang dipimpin oleh *David P. Norton*, menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Masa Depan” . Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa ukuran kinerja keuangan yang digunakan selama ini untuk mengukur prestasi organisasi tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*BSC- Measures That Drive Performance*” di *Harvard Business Review* (January-February, 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan, diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif : Keuangan, *Customer*, Internal Bisnis serta Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pengukuran ini disebut *BSC*, yang cukup komprehensif

untuk memotivasi manajer dalam mewujudkan kinerja bisnisnya yang berjangka panjang (Ikhsan, 2005: 14).

Selanjutnya ada tahun 1992, Robert Kaplan dan David Norton mempublikasikan dalam *Harvard Business Review* metode pengukuran mereka. *The Balance Scorecard – Measures That Drive Performance* adalah alat yang menyediakan para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya. Norton dan Kaplan menempatkan BSC sebagai alat bagi organisasi untuk mengelola kebutuhan pemegang sahamnya, alat untuk memperbaiki aliran informasi dan komunikasi antara top eksekutif dan manajemen menengah dalam perusahaan, alat memperbaiki sistem konvensional pengendalian dan akuntansi, dan alat untuk *strategic management*.

BSC merupakan sistem manajemen yang dapat digunakan sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajemen kritis seperti : penentuan sasaran individu dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategis, pemberdayaan karyawan serta pertumbuhan iklim belajar dalam organisasi (Kaplan dan Norton, 1996 : 9)

BSC terdiri atas dua kata, yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang, dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. Pada tahap berikutnya, seseorang dan/atau kelompok ini akan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara apa yang telah dikerjakan dan apa yang telah direncanakan (Husein Umar; 2005; 168).

BSC adalah alat atau metode yang digunakan para manajer untuk melakukan pengukuran secara lebih komprehensif bagaimana organisasi mencapai visi dan tujuannya lewat sasaran-sasaran strategisnya. Sebagaimana dikemukakan Kaplan and Norton yang memberikan definisi BSC sebagai berikut :

“The BSC method is a strategic approach and performance management system that enables organizations to translate a company's vision and strategy into implementation, working from 4 perspectives:

- 1. financial perspective,*
- 2. customer perspective,*
- 3. business process perspective,*

4. *learning and growth perspective*".

Ucapannya yang mengatakan "*What you measure is what you get*" menjadi premis dalam penyusunan ukuran hasil yang diharapkan. Dalam studi yang dilaksanakan oleh Kaplan dan Norton (1992) terhadap 12 korporasi, didapat sebenarnya bahwa korporasi tersebut telah mengadopsi scorecard. Kaplan dan Norton melihat ada kelemahan kepada pengukuran kinerja yang dapat menonjolkan pencapaian tujuan secara terpisah, bahkan cenderung kompetitif yang pada akhirnya mengakibatkan konflik korporasi.

Oleh karena itu terdapat alasan-alasan untuk menggunakan konsep *scorecard* karena: (1). *scorecard* menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh, kelemahan pandangan terhadap berbagai bidang yang dinilai bersaing menjadi perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan, memperpendek waktu menanggapi, memperbaiki kualitas terhadap tim, mengurangi waktu meluncurkan produk, dan mengelola untuk jangka waktu panjang; (2) *scorecard* menjadi pedoman untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Sejak 1992, konsep ini terus dikembangkan tidak saja oleh Kaplan dan Norton bahkan oleh penulis lain. Demikian juga dengan bidang yang mengadopsi BSC, semakin lama semakin banyak. Karathonous, D., and P. Karathonous (2005), menggunakan BSC untuk pendidikan, Kocakulah, M.C dan Austill, A.D.(2007) di bidang Kesehatan.

Dalam bidang pendidikan perlu dicatat studi yang dilaporkan oleh Beard (2009) yang mengidentifikasi penerapan BSC kepada dua sekolah yang menerima penghargaan dari Malcolm Baldrige National Quality Award Program menyimpulkan bahwa perusahaan penerima penghargaan lebih memperoleh alasan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi setelah menerapkan BSC. Penghargaan Malcolm lebih fokus kepada keberhasilan pencapaian sasaran, akan tetapi penerapan BSC memberikan posisi yang lebih jelas bagi perusahaan. Karena penerapan BSC dapat menjelaskan konsistensi capaian dengan visi-misi organisasi dan nilai inti serta perbaikan yang dilaksanakan oleh organisasi. Sifat BSC kemudian yang menekankan kepada sistem manajemen tidak hanya membuat mampu suatu organisasi tapi juga membantu organisasi mengklarifikasi visi dan menterjemahkannya kepada sasaran yang operasional, ukuran dan tindakan yang jelas dan sesuai dengan misi dan nilai inti organisasi.

Mutasowifin (2002), dan Purwanto, A.T (2003) masing-masing menggagas penerapan BSC pada koperasi dan pengelolaan sumberdaya alam. Artinya, karena dinilai bahwa konsep ini baik maka banyak organisasi mengadopsinya. Apapun terjemahannya di dalam Bahasa Indonesia, ide utama BSC adalah adanya satu Papan Nilai yang seimbang yang dapat digunakan sebagai alat ukur menentukan apakah satu organisasi dinilai berhasil atau tidak. Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *BSC* adalah kartu nilai yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Konsep ini lahir dari hasil pengamatan yang memberikan satu jawaban bahwa perusahaan yang berhasil didasarkan kepada keseimbangan 4 hal yaitu: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Dari pandangan akademis, Kaplan dan Norton bersama dengan sejumlah perusahaan melakukan eksperimen. Dari awal tahun ditetapkan pengamatan terhadap keberhasilan ataupun kinerja perusahaan, sampai diputuskan bahwa 4 perspektif itu memang dapat dijadikan ukuran keberhasilan perusahaan. Berdasarkan konsep *BSC* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (*customer*, proses bisnis, dan pembelajaran).

Perkembangan implementasi BSC semakin lama semakin marak, karena kemudian dilanjutkan dengan bagaimana kemajuan misalnya seperti penentuan pengupahan dengan sistem BSC. Bahkan para pengguna BSC menyiapkan perangkat lunak (*Software*) untuk menentukan bagaimana satu bisnis dapat berhasil.

Dari perkembangan awal dapat digarisbawahi bahwa peran BSC adalah sebagai alat ukur hasil, dimaksudkan untuk evaluasi, jauh dari posisi strategis. Akan tetapi dari seri buku-buku dan riset yang ditawarkan oleh Kaplan dan Norton akhirnya diakui bahwa permasalahan BSC bukan pada level evaluasi semata, akan tetapi harus dimulai dari penyusunan strategi. Karena dalam series buku dan eksperimen yang dikeluarkan oleh Kaplan dan Norton, permasalahan BSC harus menjadi kesepakatan (komitmen) manajemen puncak sejak dari awal.

BSC menjadi populer di kalangan praktisi dan akademisi di bidang pengukuran hasil dan penuntasan masalah strategi. Pandey (2005) menjelaskan berbagai alasan mengapa BSC digunakan dalam organisasi yaitu:

1. BSC adalah alat komprehensif untuk memahami pelanggan dan kebutuhannya, dan kesenjangan kinerja.
2. BSC menyiapkan logika untuk menciptakan modal intangible dan intelektual dimana dengan pengukuran tradisional dalam sistem kinerja sulit dilakukan.
3. BSC mampu mengartikulasi strategi pertumbuhan menjadi keandalan bisnis yang fokus kepada upaya-upaya non finansial.
4. BSC memungkinkan karyawan memahami strategi dan kaitan sasaran ke dalam operasi perusahaan hari ke hari.
5. BSC memafsilitasi umpan balik rivi kinerja dari waktu ke waktu.

Di dalam sistem manajemen strategik (*strategic management system*), ada 2 tahapan penting, yaitu tahapan perencanaan dan implementasi. Posisi *BSC* awalnya berada pada tahap implementasi. Fungsi *BSC* di sini hanya sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif kepada para eksekutif dan memberikan *feedback* tentang kinerja manajemen.

Dampak dari keberhasilan penerapan *BSC* memicu para eksekutif untuk menggunakan *BSC* pada tahapan perencanaan strategik. Saat itu, *BSC* tidak lagi digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi strategik management sistem.

2.4.1. Strategi BSC

Konsep dan langkah yang ditempuh oleh Kaplan sangat dikenal dalam pengukuran kinerja perusahaan, karena dinilai dapat menyelesaikan kelemahan konsep pengukuran tradisional yang dicirikan oleh pengukuran tunggal dan terpisah satu dengan lainnya. Namun dari berbagai pengalaman berbagai peneliti menunjukkan kesulitan dalam hal operasional, menterjemahkan konsep perspektif yang tentunya berbeda antara satu perusahaan terhadap perusahaan yang berbeda. Kesulitan ini berkaitan dengan dibutuhkannya kemampuan teknis untuk menyusun ataupun menterjemahkan konsep menjadi bagian yang operasional. Menjadi bagaimana yang operasional artinya mempertimbangkan: kebutuhannya terhadap organisasi dalam rangka menopang pencapaian tujuan, terlaksana dan dapat diukur. Tidak heran sebelum menerapkan ini dibutuhkan satu pelatihan yang dimaksudkan agar pemahaman pihak internal memadai menerapkan konsep menjadi sesuatu yang operasional.

Keunggulan BSC dalam hal ini diakui oleh para peneliti bahwa BSC menyajikan satu kerangka logis yang terstruktur yang mengakibatkan setiap divisi perusahaan dapat berinisiasi aktif untuk menentukan kinerja. Akan tetapi penentuan kinerja ini bagaimanapun harus diikuti dengan menentukan strategi yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Berkaitan dengan hal ini, Kaplan dalam wawancaranya dengan Lagace (2008) menjelaskan tantangan penerapan strategi menjadi operasional:

1. Banyak perusahaan menerapkan berbagai program seperti TQM, Six Sigma, dan lain-lain, tetapi gagal mencatat bagaimana perbaikan organisasi terjadi bersamaan dengan program demikian;
2. Perencanaan anggaran dan pembiayaan lepas dari strategi, maka apa yang diperoleh senantiasa tidak menjadi ukuran yang dapat diterima.

2.4.2. Strategy Map

Ketika Kaplan dan Norton menggagas konsep yang diajukan, kedua penulis ini tidak henti-hentinya memperjelas kaitan dari masing-masing perspektif dalam menopang pencapaian tujuan. Oleh karena itu perspektif yang disampaikan adalah menjadi bagian dari strategi. Patut dicatat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sandy Richardson dalam Hendricks yang menjelaskan bahwa:

1. Memahami bahwa BSC adalah bagian dari proses yang dimulai dengan strategi. Karena itu disarankan untuk menyertakan BSC sejak strategi dimulai, dengan penegasan strategi sejak dari awal.
2. Keterlibatan manajemen senior sangat kritis, karena dukungan internal sangat dibutuhkan guna menentukan keberhasilan organisasi menerapkan BSC.

Dalam bukunya, Kaplan dan Norton (2005) memperjelas lagi bahwa masing-masing perspektif haruslah sedemikian rupa terkait satu sama lain sehingga realisasinya merupakan satu rangkaian. Bila rangkaian ini dapat dijelaskan maka akan diperoleh satu peta strategi yang secara jelas menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan menjadi bagian-bagian yang operasional yaitu sasaran dan strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Bila hal ini tersusun maka apa yang disampaikan Kaplan bahwa BSC

melulu bukanlah alat ukur kinerja akan tetapi menjadi bagian dari strategi karena memberikan umpan balik dan koreksi atas hasil yang diperoleh.

2.4.3. Penentuan *Scorecard*

Tidak mudah untuk menyepakati ukuran apa yang dijadikan keberhasilan satu perusahaan, karena didalamnya selalu ada unsur konflik antar bagian. Adapun 4 perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan sesungguhnya haruslah diikuti pemahaman mendalam saat perencanaan strategis dimulai. Pemahaman ini harus dimulai dari identifikasi yang sesuai sehingga dapat ditentukan apa yang menjadi tujuan dan kegiatan serta ukuran yang akan diterapkan. Dalam hal ini adapun konsep pengukuran kinerja menjadi bermanfaat, karena penyusun strategi akan dapat menentukan.

Hendrick (2004) menunjukkan kendala penerapan BSC yaitu : (1) sedikit pemeriksaan tentang faktor yang berkaitan dengan pengadopsian BSC, dan (2) masih dibutuhkan keyakinan bahwa dengan pengadopsian BSC akan berdampak kepada kinerja keuangan. Selanjutnya Hendrick menyampaikan bahwa kunci penerapan BSC adalah :

1. Keterlibatan kepemimpinan senior;
2. Mengartikulasi visi dan strategi perusahaan;
3. Mengidentifikasi kategori kinerja yang menghubungkan visi dan strategi terhadap hasil;
4. Terjemahkan papan nilai kepada tim, divisi, dan tingkatan fungsi;
5. Kembangkan pengukuran yang efektif dan standar yang berarti (jangka pendek dan panjang, memimpin, dan tertinggal);
6. Kenakan penganggaran yang tepat, Teknologi Informasi, Komunikasi , dan sistem imbal jasa;
7. Melihat BSC sebagai proses kontinuis, membutuhkan perbaikan, penilaian ulang, dan pemutakhiran, dan;
8. Percaya bahwa BSC sebagai fasilitator perubahan kultur dan organisasi.

Komitmen pimpinan puncak tetap saja menjadi kata kunci, karena hanya dengan adanya komitmen itulah organisasi dapat bergerak. Satu hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah mengakomodasi hal-hal yang umum dalam satu industri, akan tetapi bagaimanapun satu perusahaan harus dapat mengakomodasi hal yang menurut mereka spesifik bagi industri ataupun perusahaan dimana mereka berada.

Dalam kaitan ini harap diingat akan 4 perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan, perspektif demikian tidak serta merta memposisikan perusahaan dapat mengadopsinya. Penentuan sasaran dan target bukanlah pekerjaan yang mudah karena hal ini harus termuat dalam satu perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Artinya penetapan demikian haruslah disertai oleh Allignment. Allignment adalah adanya pengalokasian sumberdaya yang jelas terhadap upaya pencapaian tujuan. Tanpa adanya pengalokasian sumberdaya maka tidak akan ada jaminan bahwa organisasi akan mencapai manfaat dari BSC yang telah disusun.

2.4.4. Implementasi Scorecard

Implementasi BSC pada awalnya merupakan papan nilai yang dinilai seimbang antar berbagai perspektif untuk menentukan keberhasilan satu organisasi ataupun perusahaan. Permasalahan ini menjadi krusial bukan saja karena ini menyangkut banyak hal, akan tetapi karena dengan adanya ukuran yang seimbang diharapkan bahwa capaian dan kinerja satu organisasi dapat berkelanjutan (*sustainable*). Apa yang harus dicatat dari berbagai publikasi Kaplan dan Norton bahwa untuk mengimplementasikan BSC sekalipun dibutuhkan strategi. Sehingga, dapat diketahui bahwa dalam BSC dinyatakan bahwa rancangan strategi implementasi mutlak diperlukan dan dilaksanakan. Hal ini merupakan koreksi terhadap kelemahan strategi pada umumnya.

2.5. Pendekatan BSC dalam Pengukuran Kinerja.

Pada intinya, tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk memotivasi semua lini pekerja agar mampu mengimplementasikan strategi dari suatu unit bisnis dengan baik. Dalam hal inilah BSC berusaha untuk menterjemahkan strategi ke dalam suatu sistem pengukuran dan mengkomunikasikan sasaran serta target ke dalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja pada aspek penentu kinerja sehingga memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif tindakan kearah tujuan organisasi, selain itu BSC memberikan pula rerangka untuk mengkomunikasikan misi dan strategi perusahaan dengan cara mengkonfirmasiannya kepada seluruh pekerja tentang faktor penentu sukses saat ini dan sukses di masa depan (Kaplan dan Norton, 1996 :11).

Penerapan BSC dimulai dari akarnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi yang nantinya memberikan kontribusi pada proses internal bisnis, sebelumnya

penganut paham manajemen tradisional memahami pengukuran kinerja tidak lebih sekedar alat untuk mengontrol tindakan individu agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, namun pada perkembangannya tampak bahwa pengukuran kinerja tidak menempatkan pengendalian sebagai pusatnya. Pendekatan BSC menunjukkan bahwa pengukuran kinerja lebih menitikberatkan strategi sebagai pusatnya. BSC memungkinkan unit bisnis untuk menerapkan strategi serta mengidentifikasi dan membuat urutan hipotesis tentang hubungan sebab- akibat antara hasil, ukuran dan pemicu kinerja hasil tersebut. Disamping itu pendekatan BSC mampu mendeskripsikan hasil/sasaran yang akan dicapai perusahaan dan juga mampu menggambarkan bagaimana suatu hasil tersebut diraih, karena dalam penggunaannya BSC dilengkapi atribut pemicu kinerja hasil.

2.6. Perspektif Kinerja Bisnis Yang Diukur Dalam BSC.

Pada dasarnya terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam BSC yaitu (Kaplan dan Norton, 1996 : 23):

- a. Kinerja Keuangan
- b. Kinerja Pelanggan
- c. Kinerja Proses Bisnis Internal
- d. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan.

2.6.1 Perspektif Keuangan.

Harus diakui bahwa kinerja keuangan memang masih menjadi titik perhatian. Hal ini sangat beralasan karena ukuran keuangan merupakan suatu iktisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang telah diambil. Rasio keuangan dapat dikelompokkan dalam rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas (Riyanto, 1999:330). Rasio likuiditas adalah rasio-rasio yang dimaksudkan untuk mengukur likuiditas perusahaan (*current ratio, acid test ratio*). Rasio leverage adalah rasio- rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai berapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan utang (*debt to total assets ratio, net worth to debt ratio*). Rasio aktivitas adalah rasio yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar efektifitas perusahaan dalam mengerjakan sumber- sumber dananya

(*inventory turnover*, dls). Rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan- keputusan (*profit margin on sales, return on total assets, return on net worth*).

Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Kaplan dan Norton (1992) membagi daur hidup bisnis menjadi tiga tahapan sebagai berikut :

- a. Pertumbuhan (*growth*), tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Dalam tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan berproduksi, merebut pangsa pasar dan membuat jaringan distribusi. Dalam tahap ini kemungkinan besar perusahaan dalam tahap merugi karena perusahaan sedang fokus untuk berinvestasi yang hasilnya diharapkan dapat dinikmati pada saat yang akan datang.
- b. Bertahan (*sustain*), pada tahap ini perusahaan masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik, sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan. Tujuan keuangan pada tahap ini lebih berorientasi pada profitabilitas, dengan menggunakan ukuran laba perusahaan.
- c. Menuai (*Harvest*), tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi perusahaan, dimana pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Yang dilakukan pada tahap ini adalah memelihara kondisi agar supaya perusahaan tetap berjalan dengan baik.

2.6.2 Perspektif Pelanggan.

Kinerja ini dianggap penting dimasa sekarang karena mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru.

Sebelum tolok ukur kinerja pelanggan ditetapkan, terlebih dahulu ditetapkan pangsa pasar yang akan menjadi target/ sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para (calon) pelanggan dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukur yang digunakan dalam kategori ini dapat lebih terfokus.

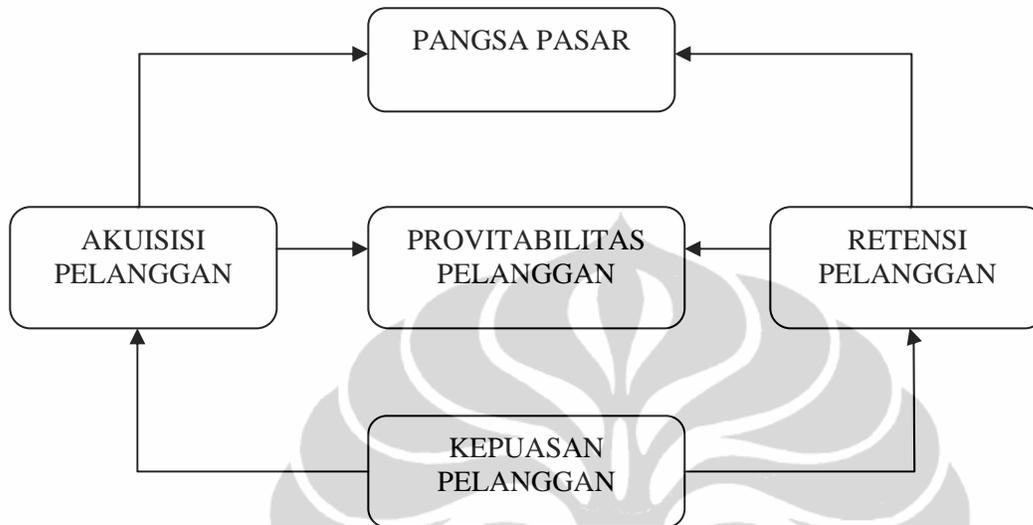
Tolok ukur kinerja pelanggan oleh Kaplan dan Norton (1996: 59) dibagi atas dua kelompok yaitu :

1. Kelompok pengukuran inti (*core measurement groups*) terdiri dari :
 - a. Pangsa Pasar (*Market Share*) Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - b. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*) Mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.
 - c. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (*Customer Retention*) Mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama.
 - d. Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) Mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.
2. Kelompok penunjang (*customer value proposition*)

Merupakan sebuah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan *customer*, retensi *customer*, akuisisi *customer*, pangsa pasar, dan profitabilitas *customer*. Menurut Kaplan dan Norton ada beberapa atribut tentang *customer value proposition*, diantaranya adalah :

 - a. Atribut produk/jasa, meliputi fungsi produk dan jasa, harga dan mutu.
 - b. Atribut yang berhubungan dengan *customer*, meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
 - c. Atribut citra dan reputasi, meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang membuat *customer* tertarik pada perusahaan.

Gambar 2.2
Perspektif Pelanggan



2.6.3 Perspektif Proses Bisnis *Internal*.

Dalam perspektif internal bisnis, yang membedakan perspektif internal bisnis dalam pendekatan tradisional dan pendekatan BSC adalah dalam hal inovasi, dalam pendekatan *BSC*, proses inovasi dimasukkan dalam proses internal bisnis sedangkan dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana menyampaikan barang/ jasa yang diproduksi ke *customer* perusahaan (Secakusuma, 1997:8). Pendekatan *BSC* membagi pengukuran perspektif proses internal bisnis dalam tiga bagian (Kaplan dan Norton, 1996:82) :

a. Proses Inovasi.

Dalam proses inovasi, perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pasar baru, dan para *customer* masa kini dan masa mendatang dengan cara merancang dan mengembangkan produk baru yang sesuai dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen sehingga kedua hal tersebut merupakan hasil yang sangat penting dan tidak terpisahkan. Tolok ukur yang digunakan dalam tahap ini adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan (Soetjipto, 1997:21).

b. Proses Operasi.

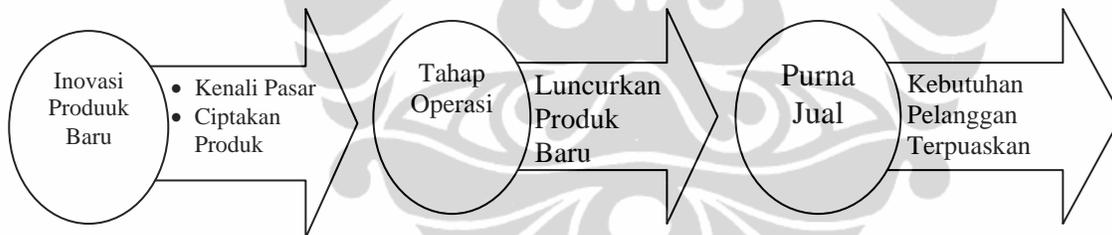
Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai saat diterimanya order dari *customer* sampai dengan pada saat produk/ jasa tersebut dikirim/ diterima oleh *customer*, adapun tolok ukur dalam pengukuran dan proses pembuatan produk/ jasa adalah tingkat kerusakan pra-penjualan, dan pengerjaan ulang (*rework*) serta waktu ketepatan pengiriman barang.

c. Proses Layanan Purna Jual.

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produk/jasanya. Manfaat tambahan tersebut dapat berupa layanan purna transaksi jual beli, jaminan akan kepastian layanan berikutnya. Dalam hal ini tolok ukur yang dapat digunakan adalah jangka waktu perbaikan kerusakan ataupun jangka waktu kepastian layanan.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif proses internal bisnis dalam konsep BSC dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.3
Perspektif Proses Bisnis

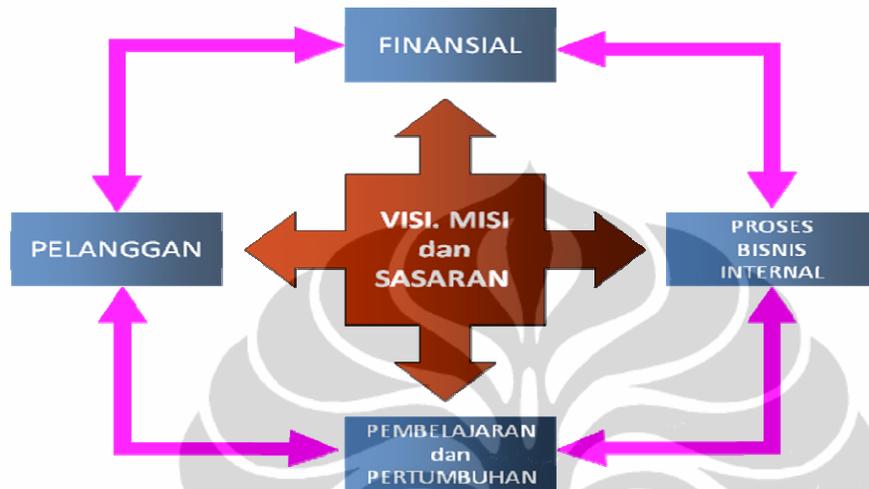


2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pendekatan *BSC* menekankan pentingnya investasi untuk masa depan, bukan hanya dalam area investasi tradisional. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang akan diukur diantaranya adalah kemampuan karyawan (Kaplan dan Norton, 1996:110). Tolok ukur yang digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas per karyawan.

Hubungan diantara keempat perspektif tersebut dapat dilihat sebagaimana pada gambar 2 berikut :

Gambar 2.4
Hubungan Empat Perspektif BSC



(Sumber : Bahan sosialisasi reformasi KPPBC SH, 2009)

Proses penyusunan BSC biasanya dimulai dengan mengidentifikasi sasaran-sasaran strategis (*strategic objectives*) yang dianggap penting dalam keempat aspek diatas, atau dalam aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan aspek learning and growth. Sasaran strategis ini disusun dengan mengacu pada kebutuhan dan tantangan perusahaan di masa mendatang.

Setelah tersusun sasaran strategis dalam masing-masing aspek, maka langkah berikutnya adalah menentukan *key performance indicators* untuk setiap sasaran strategis tersebut. *Key performance indicators* (KPI) atau indikator kinerja utama (IKU) merupakan indikator yang terukur dan digunakan untuk mengetahui sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis.

Setelah KPI atau IKU tersusun untuk semua aspek, langkah selanjutnya adalah menetapkan angka-angka target untuk semua KPI/IKU. Dan kemudian secara periodik, misal tiap satu atau tiga bulan, angka pencapaian target KPI/IKU itu direview dan dievaluasi.

2.7. Penerapan BSC Pada Lembaga Pemerintah

Meskipun pada awalnya konsep BSC dipublikasikan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton tahun 1990 sebagai sebuah alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis, BSC juga dapat dikembangkan menjadi sebuah sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell et al. 2002). Dalam perkembangannya, konsep BSC bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis, tapi juga oleh organisasi public. BSC dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell 2004). Berbeda dengan organisasi bisnis, tujuan/orientasi organisasi publik bukan pada pendapatan laba, namun lebih pada upaya memberikan pelayanan masyarakat. Hal ini menyebabkan pengukuran kinerja organisasi publik lebih fokus pada efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat.

Selain perbedaan orientasi, perbedaan lain organisasi bisnis dan organisasi publik adalah dari segi strategis, tujuan *financial*, *stakeholders*, dan *outcome* sebagaimana table 2.1 (Averson; 2004).

Tabel 2.1
Perbedaan Organisasi Privat dan Publik

<i>Feature</i>	<i>Private Sector</i>	<i>Public Sector</i>
<i>General Strategic Goals</i>	<i>Competitiveness; uniqueness</i>	<i>Mission success, best practices</i>
<i>Financial Goals</i>	<i>Profit; growth; marketshare</i>	<i>Productivity; efficiency; value</i>
<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders; buyers; managers</i>	<i>Taxpayers; recipients; legislator</i>
<i>Desired Outcome</i>	<i>Customer Satisfaction</i>	<i>Customer satisfaction</i>

Sumber : <http://www.balanced scorecard.org>

Dengan adanya perbedaan antara organisasi bisnis dan organisasi publik, maka BSC harus dimodifikasi terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik. Perubahan/modifikasi yang terjadi antara lain adalah (Rohm;2004) :

6. Perubahan *framework* dimana yang menjadi driver dalam BSC untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
7. Perubahan posisi antara perspektif *financial* dan perspektif pelanggan.
8. Perspektif *customers* menjadi perspektif *customers* dan *stakeholders*.
9. Perubahan perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

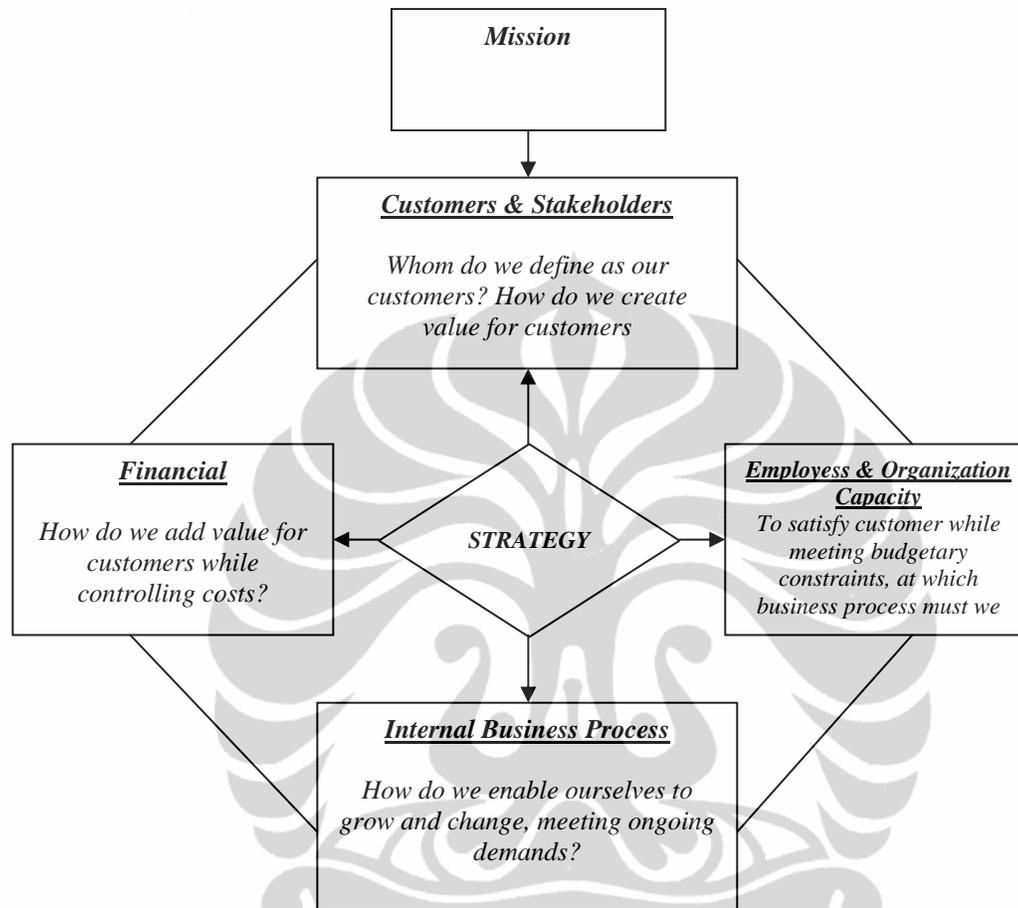
Gaspersz (2006) menjelaskan perbedaan penerapan BSC pada organisasi bisnis dan organisasi publik sebagai berikut :

Tabel 2.2
Perbedaan BSC Dalam Organisasi Bisnis dan Organisasi Publik

<i>Perspektif</i>	<i>Private Sector</i>	<i>Public Sector</i>
Keuangan	Bagaimana kita melihat dan memberikan nilai kepada pemegang saham ?	Bagaimana kita melihat dan memberikan nilai kepada masyarakat dan atau pembayar pajak ?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana masyarakat pengguna jasa/pelayanan publik melihat dan mengevaluasi kinerja kami ?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, Manajemen, serta organisasi ?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada masyarakat/pembayar pajak, aparatur dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah dan <i>stakeholders</i> ?
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami ?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil sesuai dengan yang diinginkan ?

Niven (2003) menggambarkan adaptasi implementasi konsep BSC dari terminologi organisasi bisnis yang berorientasi keuntungan kedalam organisasi publik yang *non-profit* sebagaimana diagram berikut :

Gambar 2.5
Adaptasi BSC Kedalam Organisasi Publik



Misi organisasi publik menjadi fokus utama, yang secara umum di didefinisikan melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perspektif keuangan tidak menjadi indikator teratas dalam organisasi publik. Pencapaian misi tidak setara dengan pertanggungjawaban keuangan, tetapi siapa yang mereka layani dan bagaimana memenuhi kebutuhannya adalah misi utamanya, sehingga perspektif pelanggan menjadi yang teratas. Meskipun demikian perspektif keuangan tetap menjadi salah satu indikator karena pada kenyataannya pelayanan terhadap masyarakat (pelanggan) dilakukan dengan menggunakan biaya secara efisien.

Lebih lanjut Niven (2003) menjelaskan beberapa keuntungan penerapan BSC dalam organisasi publik yaitu :

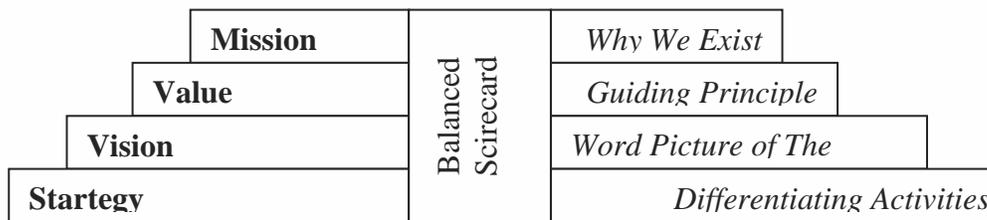
1. Meningkatkan akuntabilitas, dengan BSC kinerja organisasi publik akan secara lebih akurat diukur.
2. Optimalisasi kelangkaan sumber daya (dana dan tenaga kerja), BSC dapat membantu organisasi publik dalam memantau kemajuan pencapaian misi, menunjukkan sejauh mana sumber daya yang langka tersebut benar-benar digunakan dengan baik untuk mencapai tujuan dan misi organisasi.
3. Fokus pada strategi, BSC membantu organisasi publik agar lebih fokus pada strategi pencapaian misi organisasi.
4. Menghasilkan informasi, bukan data. Inovasi dalam organisasi publik hanya bisa dilakukan jika organisasi memiliki informasi yang akurat dan lengkap tentang kondisi organisasinya.
5. *Self Prevetation*, dengan BSC organisasi publik dapat melihat sejauh mana keseimbangan antara kualitas kinerja dengan biaya yang dikeluarkan.
6. Mengarahkan perubahan, organisasi publik harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungannya. BSC membantu organisasi publik untuk mengantisipasi perubahan lingkungan tersebut.
7. Meningkatkan kepercayaan, dengan meningkatnya akuntabilitas, efektifitas, dan efisiensi organisasi public, tentunya akan mendorong lahirnya kepercayaan dari *stakeholders* khususnya masyarakat sebagai pelanggan.

Menurut Rohm (2004) sebelum BSC diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun BSC. Terdapat 6 tahapan dalam membangun BSC yaitu :

1. Menilai fondasi organisasi

Pada tahap ini organisasi publik, dapat merumuskan kembali visi dan misinya, Niven (2003) menggambarkan pentingnya mendefinisikan visi dan misi organisasi publik.

Gambar 2.6
Visi, Misi, Value dan Strategy dalam Organisasi



Pernyataan visi (*vision*) menggambarkan tujuan utama dari sebuah organisasi. Visi adalah ration d'atre dari keberadaan sebuah organisasi. Visi juga merefleksikan motivasi para anggota organisasi untuk bekerja.

2. Membangun Strategi bisnis

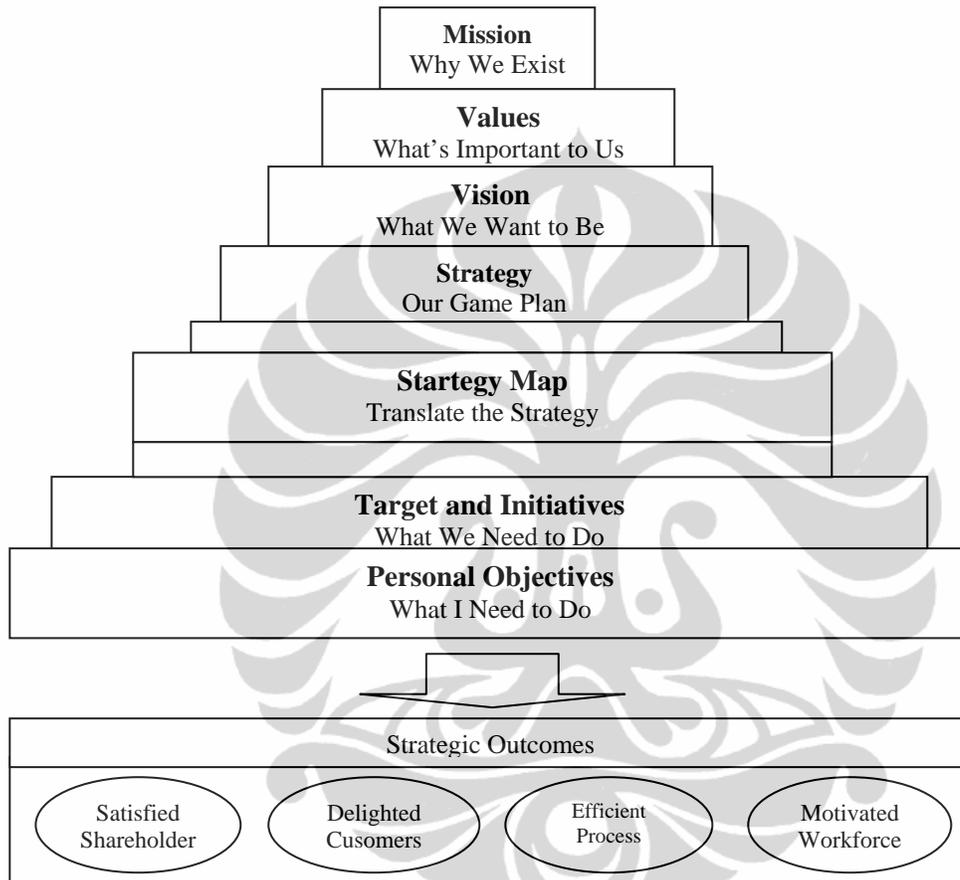
Niven selanjutnya menjelaskan beberapa prinsip kunci tentang strategi dalam sebuah organisasi, yaitu :

- Aktivitas yang berbeda, strategi berbicara tentang memilih aktivitas yang berbeda dan unik dalam merespon perubahan lingkungan agar organisasi lebih efektif dan efisien.
- *Trade-offs*, strategi tidak hanya berbicara tentang apa yang dipilih untuk dilakukan atau tidak dilakukan, lebih dari itu strategi harus membangun sebuah nilai.
- Tepat, aktivitas yang dipilih haruslah tepat/sesuai satu sama lain, berkelanjutan dan terintegrasi.
- Berkelanjutan, strategi harus terinternalisasi dalam setiap pemikiran anggota organisasi, menjadi isu dasar dalam menghadapi lingkungan.
- Strategi harus membuat sebuah konsep yang berdasarkan analisis dan latihan.

Strategi merupakan cara mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan, strategi kemudian diturunkan menjadi langkah-langkah konkrit yang memiliki target dan inisiatif yang jelas. Dalam sebuah kontinum, strategi merupakan pencapaian organisasi terhadap

visi dan misinya. Berikut ini gambaran strategi sebagai sebuah tahapan dalam garis kontinum tertentu :

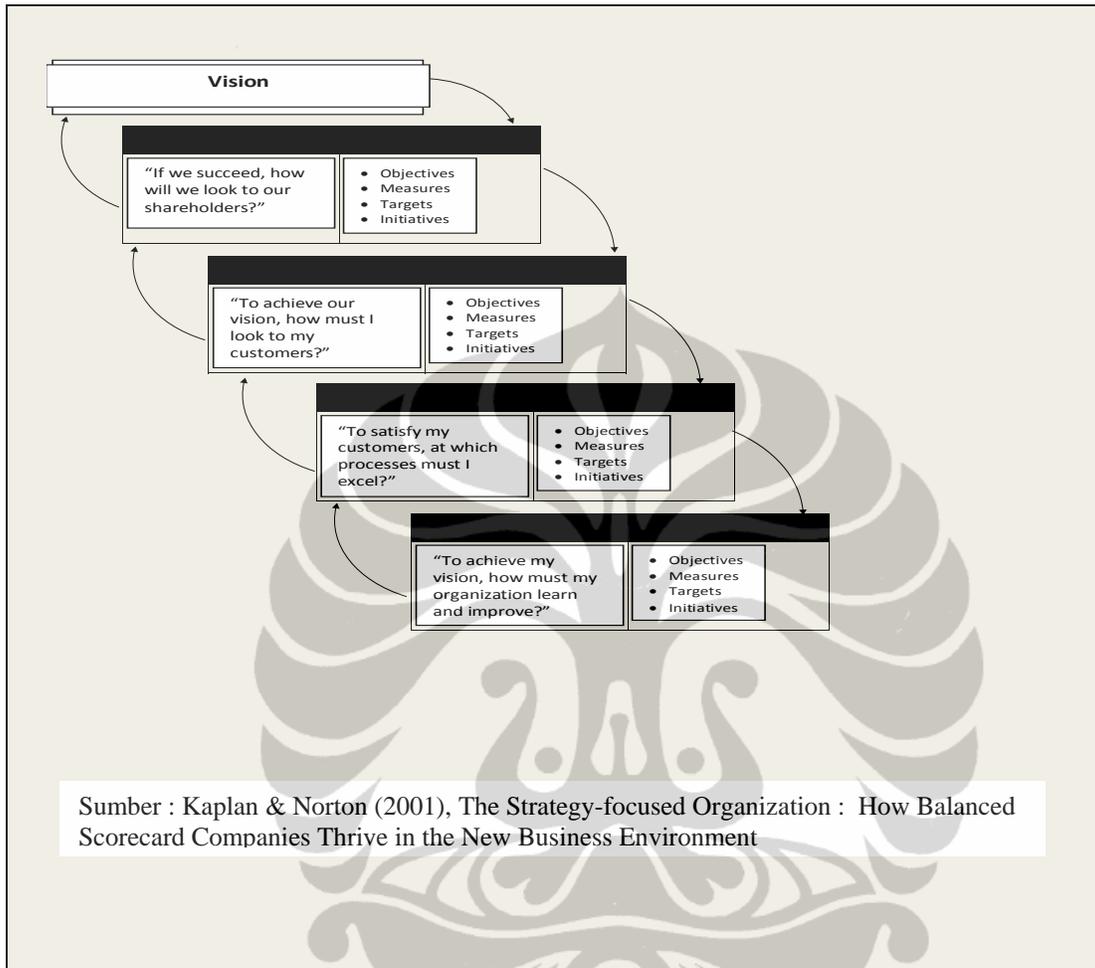
Gambar 2.7
Strategi Sebagai Tahapan



Sumber : Kaplan & Norton (2001), *The Strategy-focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*

Selain sebagai sebuah tahapan, strategi juga merupakan hipotesis yang disusun untuk menjawab pencapaian visi sebuah organisasi. Hipotesis tersebut disusun berdasarkan keempat perspektif dalam BSC. Masing-masing hipotesis menjawab pertanyaan yang terkait dengan perspektif lainnya. Gambaran strategi sebagai sebuah hipotesis dalam empat perspektif BSC adalah sebagai berikut :

Gambar 2.8
Strategi Sebagai Hipotesis



Ada lima tahap yang perlu dilalui organisasi publik dalam merencanakan strategi organisasi yaitu : (1). Memulai, membangun kesiapan dan komitmen organisasi untuk bersama-sama meninjau visi organisasi dan menyusun perencanaan strategi, (2). Identifikasi *stakeholders* kunci organisasi, ini membantu untuk menyesuaikan strategi dengan permintaan *stakeholders*, (3). Analisis SWOT, untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan organisasi, (4). Identifikasi isu-isu strategis dengan menjawab pertanyaan atau titik kritis tentang visi organisasi, nilai organisasi, pelayanan, pelanggan, pengguna, biaya, keuangan, manajemen, dan lain-lain. Kriteria isu-isu strategis diantaranya; kesesuaian dengan agenda pimpinan, dicapai dalam jangka panjang, berpengaruh terhadap organisasi, memiliki konsekuensi keuangan yang signifikan, membutuhkan program baru atau pelayanan baru untuk mencapainya, penting

bagi *stakeholders*, membutuhkan penambah staff tambahan, (5). Membangun strategi, metode yang baik membangun sebuah strategi adalah dengan menjawab lima pertanyaan berikut ; alternate-Alternatif apa yang dapat dilakukan untuk mencapai isu strategis?. Hambatan apa yang berpotensi menghalangi setiap alternatif?. Tahapan aksi apa yang biasa diambil untuk melalui hambatan tersebut?. Tindakan apa yang harus dilakukan dalam jangka panjang?. Tindakan apa yang harus diambil dalam jangka pendek?

3. Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian (Gaspersz 2003). Tujuan organisasi publik dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employee & organization capacity*.

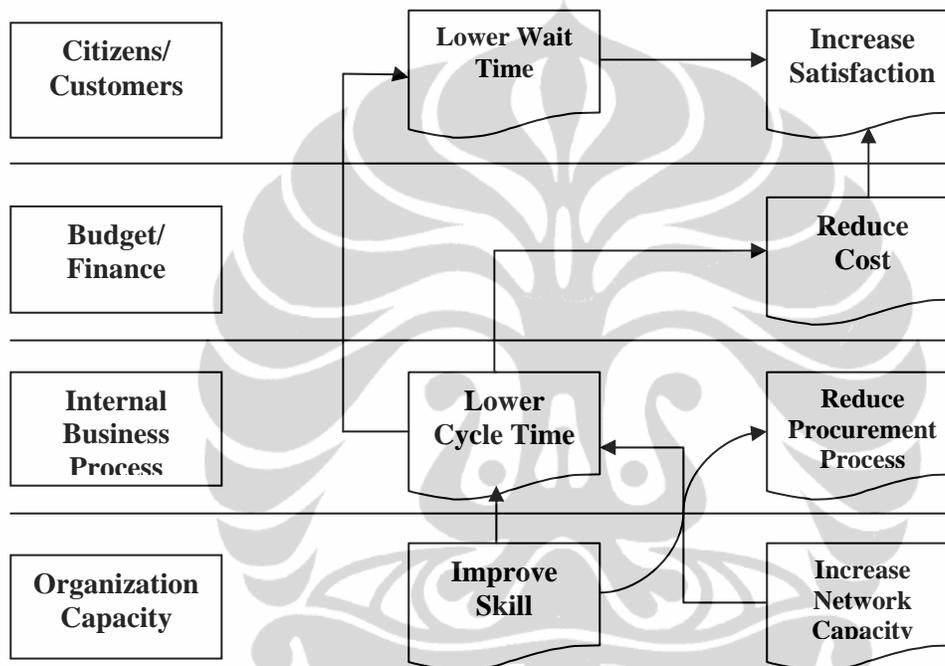
Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya adalah strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif. Untuk perspektif *customers & stakeholders* adalah memperoleh pendidikan yang berkualitas dan murah; untuk perspektif *financial*, tujuan yang dibentuk adalah mengurangi biaya pendidikan; untuk perspektif *internal bisnis process* adalah peningkatan proses belajar mengajar; sedangkan untuk perspektif *employee & organization capacity* adalah peningkatan kualitas pendidik.

4. Membuat *Strategic map* bagi strategi bisnis organisasi

Kebanyakan organisasi mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama. Untuk menghubungkannya dibutuhkan *strategic map*. *strategic map* dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*). Dengan menggunakan hubungan sebab akibat organisasi dapat

menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam BSC. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan dan sebaliknya. Rohm (2004) memberikan contoh gambaran mengenai strategic map sebagai mana gambar dibawah ini.

Gambar 2.9
Strategy Map



Sumber : <http://www.balancedscorecard.org>

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa dengan meningkatkan kemampuan karyawan akan meningkatkan *cycle time* (waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa) dan mengurangi tahapan dalam procurement. Peningkatan *network capacity* dan pengurangan tahapan dalam *procurement* akan mengurangi *cycle time*. Pengurangan *cycle time* akan mengakibatkan pengurangan biaya dan pengurangan waktu tunggu, sehingga dapat meningkatkan kepuasan konsumen.

5. Pengukuran kinerja

Terdapat dua jenis pengukuran dalam BSC yaitu : (1). *Outcomes* kinerja-*outcomes (lagging) measurements*, dan (2). Pengendalian kinerja-*performance driver*

(*leading*) *measurements*. Semua program BSC menggunakan ukuran-ukuran generik tertentu, misalnya untuk perspektif keuangan digunakan ukuran generik ROI (*Return of Investment*) dan EVA (*Economic Value Added*). Untuk perspektif pelanggan digunakan ukuran generik kepuasan, *retention*, pasar dan *account share*.. Untuk perspektif proses bisnis internal digunakan ukuran generik kepuasan karyawan dan ketersediaan sistem informasi. Sukma (2009) menggambarkan contoh penetapan kinerja sebagai berikut :

Tabel : 2.3
Penentuan Ukuran Kinerja

PERSPEKTIF	TUJUAN	UKURAN	TIPE
<i>Customers and Stakeholders</i>	- Meningkatkan kepuasan konsumen - Meningkatkan kesadaran masyarakat akan organisasi	Tingkat kepuasan konsumen	<i>Lagging</i>
<i>Financial</i>	Mengurangi biaya jasa	Biaya jasa yang diberika	<i>Lagging</i>
<i>Internal Business Process</i>	Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa	Waktu penyerahan jasa	<i>Lagging</i>
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Meningkatkan Kemampuan Karyawan	Jumlah training yang diikuti oleh karyawan	<i>Lead</i>

Sumber : www.odgroup.com

6. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi satu atau berbagai tujuan organisasi. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target, karena target berkaitan dengan tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul. Target-target tersebut biasanya ditetapkan untuk

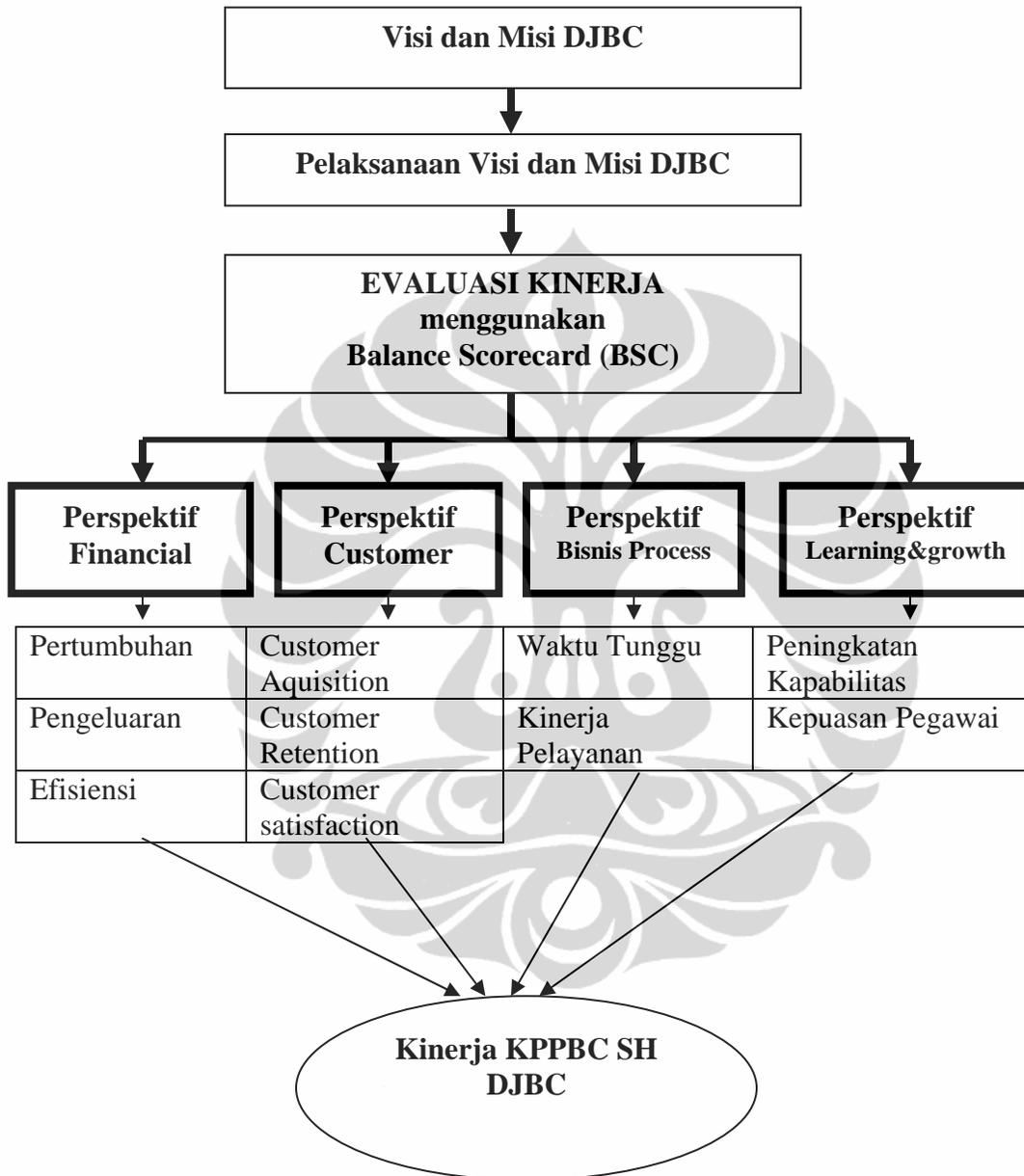
jangka waktu tiga sampai lima tahun. Selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut.

2.8. Operasional Konsep.

Pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan oleh suatu entitas organisasi adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada aspek keuangan saja. Pada kenyataannya pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada kinerja keuangan mempunyai banyak kelemahan. *BSC* merupakan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam mengevaluasi kinerja, pengukuran dimulai dengan melihat laporan tahunan perusahaan, dengan berpedoman pada standar kriteria rasio sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja perusahaan. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bagaimana kinerja organisasi tersebut, apakah baik, cukup, atau jelek. Untuk perspektif keuangan, digunakan laporan keuangan tahunan. Untuk perspektif *customer* digunakan laporan perusahaan yang menyangkut jumlah pelanggan serta digunakan instrumen untuk mengetahui kepuasan pelanggan. Untuk perspektif internal bisnis, digunakan laporan perusahaan menyangkut laporan produk rusak atau cacat. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan laporan perusahaan yang berkaitan dengan produktivitas karyawan dan jam kerja karyawan, serta digunakan instrumen untuk mengetahui kepuasan karyawan. Operasional konsep tersebut dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.

Gambar 2.10
Operasional Konsep



Dari gambar di atas, untuk mengevaluasi kinerja perusahaan maka laporan tahunan perusahaan dibandingkan dengan standar rasio dengan menggunakan pendekatan BSC, yaitu pengukuran yang menilai kinerja perusahaan dari empat perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, maka diperoleh informasi yang menyangkut rasio keuangan (*likuiditas, leverage,*

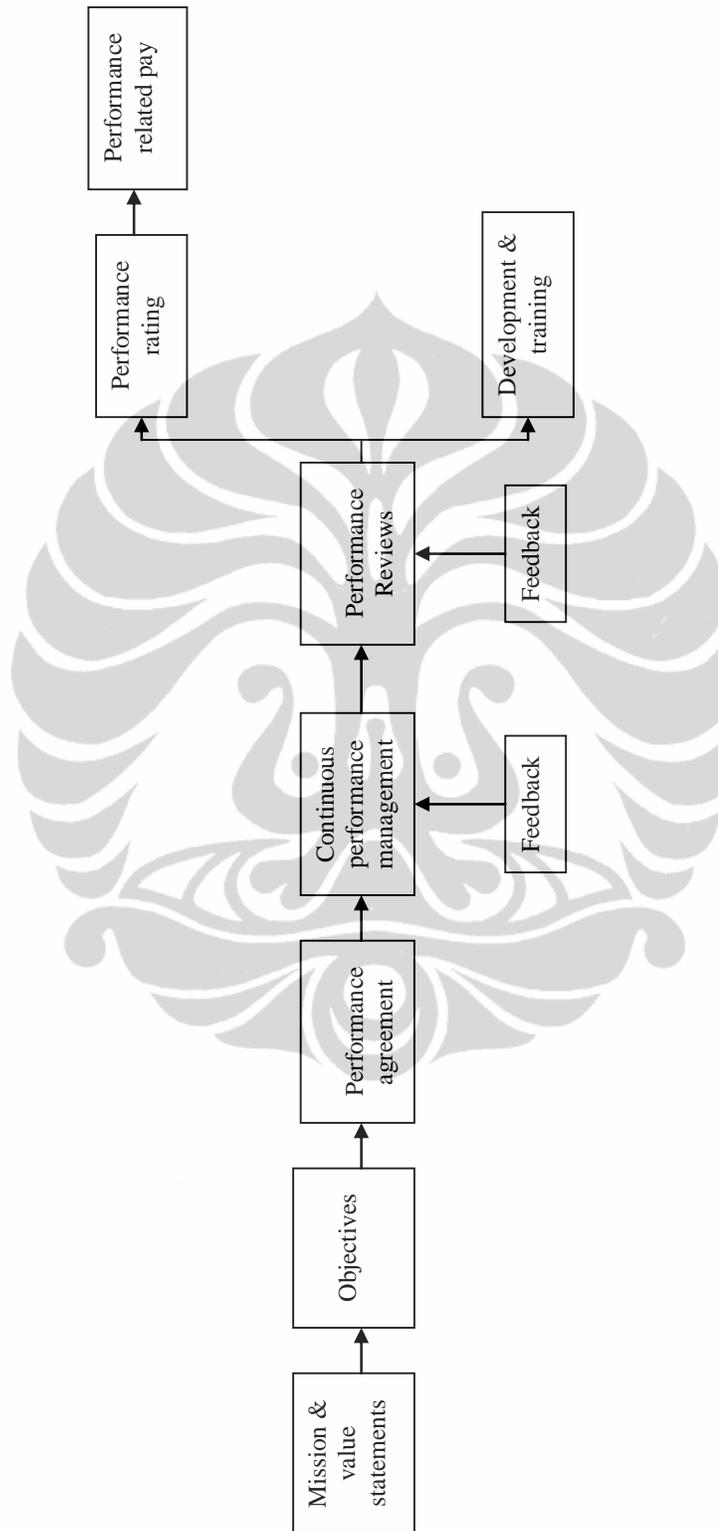
aktivitas, profitabilitas), pelanggan (*customer retention*, *customer acquisition*, kepuasan pelanggan), internal bisnis (waktu tunggu, kinerja pelayanan), dan pembelajaran pertumbuhan (kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan). Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Dalam perspektif keuangan dilakukan pengukuran rasio keuangan perusahaan yang meliputi rasio likuiditas, *leverage*, aktivitas dan profitabilitas. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Performance Agreement

Performance agreement adalah salah satu tahap dalam pelaksanaan Manajemen Kinerja. Manajemen Kinerja merupakan sebuah proses yang didisain untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim, dan individu (Armstrong, 1994, p.1). Manajemen Kinerja didasarkan pada persetujuan mengenai tujuan, pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan proses pengembangan yang dilakukan. Manajemen Kinerja juga mencakup dilaksanakannya evaluasi yang berkesinambungan terhadap kinerja yang sudah dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja yang akan datang.

Proses pelaksanaan manajemen kinerja diawali dengan tahap menentukan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Pada tahap ini akan dirumuskan visi dan misi yang dikaitkan dengan strategi yang akan dilakukan oleh organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan. Strategi dan tujuan organisasi ini kemudian dirumuskan lebih rinci ke dalam strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing unit organisasi. Tahap berikutnya adalah melakukan *performance agreements* yang akan menghasilkan kesepakatan mengenai akuntabilitas, tugas-tugas, tujuan, pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan serta ukuran-ukuran kinerja yang dibutuhkan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. setelah *performance agreements* dihasilkan, Manajemen Kinerja dapat dilakukan secara terus-menerus sepanjang tahun. Selama prosesnya, umpan-umpan balik dan penilaian terhadap kemajuan yang dicapai dapat terus dilakukan sebagai upaya penyempurnaan dalam pencapaian tujuan. Secara visual, tahapan dalam pelaksanaan Manajemen Kinerja digambarkan dalam gambar 2.1.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Kinerja

Armstrong, *Performance Management* 1994 p.42.

Performance agreement berkaitan dengan harapan-harapan yang ingin dicapai, pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan, hasil yang ingin diraih, serta keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Armstrong, 1994, p.47).

Tahap awal dalam pelaksanaan *performance agreement* adalah menentukan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan, termasuk di dalamnya adalah menentukan tujuan dari dilaksanakannya tugas tersebut, bagaimana kontribusinya terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh tim dan terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Setelah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan telah dirumuskan, maka tahap selanjutnya adalah menentukan tujuan dan standar yang harus dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan. Terdapat dua jenis tujuan yaitu tujuan operasional serta tujuan untuk pengembangan. Tujuan operasional mengarah pada hasil akhir atau kontribusi yang dibuat individu yang dikaitkan dengan upaya pencapaian tujuan tim, departemen dan organisasi. Tujuan pengembangan mengarah pada upaya-upaya pengembangan yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kompetensi, keahlian ataupun pengetahuan individu yang akan berdampak dalam upaya pencapaian tujuan tim, departemen dan organisasi.

Upaya pewujudan tujuan-tujuan dari pekerjaan dapat dilakukan tepat sasaran apabila setiap individu, tim, departemen dan juga organisasi memahami standard kinerja yang harus mereka capai. Rumusan standard kinerja dapat membantu setiap individu memahami kinerja seperti apa yang diharapkan untuk dicapai. Hal ini juga dapat menimbulkan hubungan yang kooperatif dan produktif antara individu yang satu dengan lainnya, antar tim dan juga antar departemen dalam organisasi karena setiap orang dan setiap bagian mengetahui dengan jelas standard kinerja yang harus dicapai.

Ditetapkannya pekerjaan yang harus dilakukan, tujuan yang ingin diraih dan standard kinerja yang harus dicapai, maka tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah menentukan ukuran kinerja. Ukuran-ukuran kinerja diperlukan sebagai dasar pelaksanaan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan

kebutuhan untuk setiap organisasi baik organisasi profit ataupun organisasi non profit.

Sekolah Minggu seperti organisasi non profit lainnya juga membutuhkan ukuran-ukuran kinerja. Organisasi non profit membutuhkan ukuran-ukuran kinerja sebagai evaluasi terhadap program-program yang telah dijalankan, evaluasi terhadap efisiensi pelaksanaan kegiatan operasional, evaluasi terhadap kualitas dari tugas-tugas yang dijalankan, serta evaluasi terhadap upaya pemenuhan kebutuhan pengguna jasa (Poister, 2003, p.9).

Upaya merumuskan ukuran-ukuran kinerja dapat dilakukan dengan tepat sasaran apabila sebelumnya telah diketahui dengan jelas faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja individu, khususnya pada kinerja individu guru Sekolah Minggu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu dapat diketahui dengan terlebih dahulu melakukan pengkajian terhadap tugas dan tanggung jawab serta standard dan tujuan yang harus dicapai dalam kaitannya dengan teori-teori kinerja.

2.2 Kinerja Guru Sekolah Minggu

Pemahaman terhadap kinerja guru Sekolah Minggu akan didapat dengan terlebih dahulu memahami persamaan dan perbedaan yang ada pada kinerja guru pada umumnya dengan kinerja guru Sekolah Minggu.

2.2.1 Guru

Supardi (2009, p.29) berpendapat bahwa guru adalah orang yang memberi pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi juga di mesjid, surau/mushala, di rumah, dan sebagainya, dengan kata lain guru adalah semua orang yang bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual maupun klasikal, baik di sekolah maupun di luar sekolah.

Definisi di atas memaparkan tentang besarnya tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang guru. Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2008, p.1) guru merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana prasarana, biaya dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum, akan “hidup” apabila dilaksanakan oleh guru.

Sebagai elemen kunci dalam sistem pendidikan, guru merupakan pengawal peradaban yang harus terus waspada pada perubahan yang terjadi di sekitarnya. Guru juga harus mampu menjadi pelopor terhadap upaya-upaya perbaikan terhadap berbagai persoalan yang ada, dengan demikian maka guru dapat menjadi figur inspiratif yang memberikan motivasi bagi keberhasilan anak didik (Asmani, 2009, p.15).

Figur guru yang berperan besar dalam memotivasi anak didiknya untuk menjadi berhasil membuat masyarakat memandang guru sebagai figur berwibawa yang patut dihormati (Supardi, 2009, p.11). Masyarakat yakin bahwa gurulah yang dapat mendidik anak didik agar menjadi orang yang berhasil dan berkepribadian mulia.

Keberhasilan guru dalam mendidik anak didik berkaitan erat dengan sikap profesional yang ditunjukkan dalam menjalankan peranannya. Yamin (2010, p.28) menyatakan bahwa guru profesional adalah guru yang mengedepankan mutu dan kualitas layanan dan produknya. Layanan guru harus memenuhi standarisasi kebutuhan masyarakat, bangsa dan pengguna serta memaksimalkan kemampuan peserta didik berdasarkan potensi dan kecakapan yang dimiliki masing-masing individu. Produk guru adalah prestasi para siswa-siswa dan lulusan-lulusan dari suatu sekolah. Lulusan tersebut harus mampu bersaing dalam dunia akademisi dan dunia kerja yang tak lain berfokus pada mutu. Produk dan layanan ini dapat terwujud jika guru memiliki keberanian untuk berinovasi dalam pembelajaran dan mengembangkan

pembelajaran bermutu, mengubah pembelajaran yang monoton menjadi pembelajaran yang dinamis dan bermakna.

2.2.2 Tugas dan Peranan Guru

Supardi (2009, p.12-13) menyatakan bahwa terselenggaranya pendidikan yang bermutu sangat ditentukan oleh guru-guru yang bermutu, yaitu guru yang dapat menyelenggarakan tugas-tugas dan perannya secara memadai.. Hal ini berarti ukuran keberhasilan seorang guru mencapai kinerja yang baik ditentukan dari keberhasilan guru menjalankan tugas dan perannya dalam mendidik anak didik. Supardi menyatakan bahwa dalam mendidik anak didik, guru menjalankan tugas profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas kemasyarakatan.

Tugas guru sebagai profesi menuntut kepada guru untuk mengembangkan profesionalisme diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik merupakan tugas guru sebagai profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada anak didik. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan anak didik.

Tugas guru di bidang kemanusiaan adalah sebagai orang tua kedua di sekolah. Sebagai orang tua kedua di sekolah guru harus tampil sebagai idola yang dapat menarik simpati siswa. Guru harus dapat memotivasi siswanya untuk secara aktif melakukan kegiatan belajar dalam kegiatan pembelajaran di kelas ataupun di luar kelas, serta secara mandiri di rumah.

Tugas guru di bidang kemasyarakatan adalah mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warganegara yang bertanggung jawab dan menjunjung tinggi nilai moral, sosial maupun nilai keagamaan dan menjadikan anggota masyarakat sebagai insan pembangunan. Masyarakat memerlukan sumbangsih guru dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi masyarakat. Sampai saat ini masyarakat masih menempatkan guru sebagai sosok yang di depan

memberikan teladan, di tengah-tengah membangun, dan di belakang memberikan motivasi (*ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*).

Lebih lanjut Supardi (2009, p. 14-24) menyatakan bahwa dalam nuansa pendidikan yang ideal, guru memiliki peranan sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penasehat, model dan teladan, korektor, organisator, motivator, fasilitator, pengelola kelas, mediator, dan evaluator.

a. Guru sebagai Pendidik

Sebagai seorang pendidik, guru adalah teladan, panutan, dan tokoh yang akan diidentifikasi oleh peserta didik. Kedudukan sebagai pendidik menuntut guru membekali diri dengan pribadi yang berkualitas berupa tanggung jawab, kemandirian, dan kedisiplinan.

Guru yang bertanggung jawab adalah guru yang mengetahui, memahami nilai-nilai, norma-norma (kesusilaan, kesopanan, moral, sosial, maupun keagamaan) dan selalu berusaha untuk menyesuaikan segala tindak tanduk dan perilakunya sesuai dengan nilai dan norma-norma tersebut. Guru yang berwibawa adalah guru yang memiliki kelebihan dalam mengaktualisasikan nilai spiritual, moral, sosial, rasional dan intelektualitas dalam kepribadiannya serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dengan segala kemajuannya. Kelebihan ini akan membuat guru dengan mudah mempengaruhi dan menggerakkan siswa untuk melakukan kegiatan pembelajaran. Guru juga harus berdisiplin dalam menaati semua peraturan dan ketentuan perundangan serta tata tertib dan kode etik jabatan guru dan peraturan yang berkaitan dengan pendidikan secara konsisten yang dilandasi profesionalisme. Siswa akan memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam berdisiplin apabila mendapatkan contoh dari gurunya sendiri yang seorang pendidik.

b. Guru sebagai Pengajar

Beberapa hal yang dilakukan guru dalam menjalankan perannya sebagai pengajar dalam kegiatan pembelajaran antara lain membuat ilustrasi, membuat definisi, melakukan sintesis, melakukan analisis, mengajukan pertanyaan kepada siswa, memberikan respon kepada kegiatan, mendengarkan secara aktif apa yang disampaikan siswa, memberikan berbagai macam pandangan, membangun

kepercayaan diri siswa, menyediakan media yang sesuai dengan kompetensi mata pelajaran, serta membuat pelajaran aktif, kreatif, edukatif dan menyenangkan.

c. Guru sebagai Pembimbing

Sebagai pembimbing guru mendampingi dan memberikan arahan kepada siswa berkaitan dengan pertumbuhan dan perkembangan pada diri siswa baik yang meliputi aspek kognitif, afektif maupun psikomotor serta pemberian kecakapan hidup kepada siswa baik akademik, vocational, sosial maupun spiritual.

Sebagai pembimbing peranan belajar siswa, guru dituntut untuk melakukan beberapa hal antara lain membuat perencanaan pembelajaran sesuai dengan tujuan dan kompetensi yang hendak dicapai; melibatkan siswa secara aktif dalam kegiatan pembelajaran baik aspek fisik maupun mental secara bermakna dengan melakukan berbagai kegiatan dan pengalaman belajar; melakukan kegiatan belajar yang bermakna bagi siswa agar kegiatan tersebut dapat bermakna bagi siswa dan orang lain di masa kini, esok atau masa yang akan datang; melakukan kegiatan penilaian secara terus menerus dan bukan parsial dalam rangka mengetahui tingkat pencapaian kompetensi peserta didik.

d. Guru sebagai Pelatih

Berdasarkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, terdapat beberapa kompetensi dasar yang harus dicapai dan dikuasai siswa yang membutuhkan pemberian latihan secara berulang-ulang oleh guru. Pada saat memberikan pelatihan, guru harus memperhatikan kompetensi dasar yang harus dicapai, materi pembelajaran, perbedaan individual, latar belakang budaya dan lingkungan tempat siswa tinggal. Pelatihan ini diberikan dengan tujuan agar siswa dapat melakukan, menemukan serta menguasai secara mandiri keterampilan-keterampilan yang dilatihkan.

e. Guru sebagai Penasehat

Sebagai seorang penasehat, guru harus dapat memberikan konseling sesuai dengan apa yang dibutuhkan siswa baik intensitas maupun masalah-masalah yang dihadapi. Nasehat guru dibutuhkan siswa ketika dihadapkan kepada masalah-masalah baik yang menyangkut diri, keluarga, sekolah, masyarakat maupun

lingkungan pergaulan siswa. Nasehat dibutuhkan siswa dalam bentuk pandangan-pandangan terhadap permasalahan yang dihadapi serta alternatif keputusan yang dapat diambil walaupun pada dasarnya keputusan terakhir tetap berada di tangan siswa.

Sebagai seorang penasehat guru harus dapat menumbuhkan kepercayaan siswa terhadap dirinya, karenanya guru harus dapat bersikap arif dalam merahasiakan segala sesuatu yang sedang dialami oleh murid-muridnya. Guru harus membekali diri dengan pengetahuan psikologi umum, psikologi perkembangan serta ilmu kesehatan mental sehingga ketika memberikan nasehat guru dapat mendorong siswa untuk memutuskan sendiri apa yang harus dilakukan terhadap persoalan yang dialaminya.

f. Guru sebagai Model dan Teladan

Sebagai model dan teladan, guru harus mampu mencerminkan sikap-sikap positif serta meminimalisir sifat-sifat dan perilaku negatif yang ada di dirinya. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan guru agar dapat menjadi teladan dalam menjalankan tugas mendidik dan mengajar yaitu berbicara dan memiliki gaya bicara yang lugas dan efektif; memiliki etos kerja yang tinggi, selalu berpakaian rapih dan menarik; dapat membina hubungan kemanusiaan dengan siswa, guru, kepala sekolah, serta masyarakat di sekitar sekolah ataupun di sekitar tempat tinggal; berpikir logis, kreatif, dan inovatif; cepat dan tegas dalam mengambil keputusan, menjaga kesehatan fisik, mental, emosional, sosial maupun spiritual. Melalui hal-hal tersebut, diharapkan guru dapat menjadi model dan teladan bagi para siswa.

g. Guru sebagai Korektor

Guru sebagai korektor harus dapat membedakan mana yang baik dan yang buruk. Guru berperan untuk mengembangkan nilai-nilai yang baik dan menyingkirkan nilai yang buruk. Koreksi harus guru lakukan terhadap sikap dan sifat anak didik tidak hanya di sekolah tetapi juga di luar sekolah.

h. Guru sebagai Organisator

Sebagai seorang organisator, guru dituntut untuk dapat mengelola kegiatan akademik, membuat dan melaksanakan program pembelajaran, menyusun

tata tertib sekolah, menyusun kalender akademik dan sebagainya. Kesemuanya harus diorganisasikan sehingga mencapai efektivitas dan efisiensi dalam belajar pada siswa.

i. Guru sebagai Motivator

Guru sebagai motivator hendaknya mampu mendorong anak didik agar bergairah dan aktif belajar. Setiap saat guru dapat berperan menjadi motivator. Motivasi dapat efektif apabila dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan anak didik, misalnya pemberian motivasi terhadap anak didik yang malas belajar dan menurun prestasinya.

j. Guru sebagai Fasilitator

Guru sebagai fasilitator berperan untuk menyediakan fasilitas yang memudahkan kegiatan belajar anak didik. Fasilitas yang disediakan tidak terbatas pada fasilitas fisik, tetapi juga memfasilitasi peserta didik agar dapat melakukan kegiatan dan pengalaman belajar serta memperoleh keterampilan hidup, misalnya melalui pembuatan program belajar yang aktif, edukatif, kreatif dan menyenangkan. Sebagai fasilitator guru tidak hanya menjadikan dirinya sebagai sumber belajar utama, tetapi juga mampu memanfaatkan sumber-sumber belajar lain seperti perpustakaan, laboratorium, para ahli, bahkan siswa sendiri pada situasi tertentu.

k. Guru sebagai Pengelola Kelas

Sebagai seorang pengelola kelas, guru berperan untuk mengelola kelas dengan baik karena kelas merupakan tempat interaksi belajar mengajar berlangsung. Kelas yang tidak dikelola dengan baik akan menghambat kegiatan pembelajaran. Pengelolaan kelas ditujukan agar anak didik senang berada dan tinggal di kelas dengan motivasi tinggi untuk belajar di dalamnya.

l. Guru sebagai Mediator

Media berfungsi sebagai alat komunikasi guna mengefektifkan proses interaksi edukatif. Sebagai seorang mediator guru diharapkan memiliki pengetahuan serta pemahaman yang cukup tentang berbagai bentuk dan jenis media pendidikan yang digunakan dalam pencapaian tujuan pelajaran. Selain itu, sebagai mediator guru juga berperan sebagai penengah dalam proses belajar anak didik. Guru berperan

menjadi penghubung antara dirinya sendiri dengan siswa, siswa dengan sumber belajar serta siswa dengan siswa lainnya dalam interaksi pembelajaran.

m. Guru sebagai Evaluator

Guru dituntut untuk mampu berperan menjadi seorang evaluator yang baik dan jujur dengan memberikan penilaian yang menyentuh aspek intrinsik. Penilaian aspek intrinsik lebih menyentuh pada aspek kepribadian anak didik yakni aspek nilai. Berdasarkan hal ini guru harus memberikan penilaian dalam dimensi yang luas. Guru tidak hanya menilai hasil pengajaran, tetapi juga menilai proses pembelajaran itu sendiri. Melalui kedua hal ini maka guru akan mendapatkan umpan balik tentang pelaksanaan interaksi edukatif yang telah dilakukan.

2.2.3 Kinerja Guru

Pemaparan tugas dan peranan guru di atas memberikan sebuah identifikasi kinerja ideal seorang guru dalam menjalankan tugas dan perannya. Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2008, p.20) menyatakan bahwa kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi serta wujud perilaku yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil pembelajaran.

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

Kegiatan pembelajaran di kelas merupakan inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas

tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

Kegiatan pengelolaan kelas menuntut kemampuan guru untuk menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan. Kemampuan lain dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru adalah kemampuan dalam menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan, merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa sehingga dapat mendorong proses pembelajaran, sedangkan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan penggunaan media dan sumber belajar tidak terbatas pada penggunaan media dan sumber yang sudah tersedia, tetapi ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di lingkungan sekitar. Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Guru juga diharapkan mampu menggunakan multi metode dengan memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di kelas untuk menjembatani kebutuhan siswa dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

2.2.4 Guru Sekolah Minggu

Berbeda dengan guru yang mengajar pada sekolah-sekolah lain, guru Sekolah Minggu menurut Leo (2008, p.5) adalah mereka yang terpanggil untuk melayani di Sekolah Minggu. Para guru mengajar dengan sukarela tanpa meminta imbalan. Mereka yang terpanggil menjadi guru Sekolah Minggu sebagian besar adalah mantan murid Sekolah Minggu atau anggota jemaat gereja yang terpanggil untuk melayani.

Latar belakang sosial ataupun pendidikan tidak dipentingkan dalam mengajar di Sekolah Minggu. Hanya terdapat sebuah syarat untuk dapat menjadi guru Sekolah Minggu yaitu harus sudah menjadi seorang Kristen (Leo, 2008, p.176). Orang Kristen adalah orang yang percaya bahwa Tuhan Yesus adalah Juruselamat mereka. Hal ini berarti bahwa guru Sekolah Minggu sudah mengalami panggilan surgawi dari Tuhan Yesus. Melalui panggilan Surgawi, diharapkan mereka yang terpanggil menjadi guru Sekolah Minggu adalah orang-orang yang memiliki komitmen yang tinggi dalam mengajarkan kasih Tuhan kepada setiap anak Sekolah Minggu.

Anderson (2003, p.79) menyatakan bahwa inti yang paling utama dari Sekolah Minggu bukanlah buku-buku pelajaran, perlengkapan-perengkapan kelas, atau organisasi yang rapi, melainkan gurunya. Guru memegang peranan yang penting dalam Sekolah Minggu yaitu untuk memberikan kebenaran kepada murid-murid Sekolah Minggu melalui perkataan dan kehidupan. Hal ini berarti bahwa keberhasilan Sekolah Minggu mencapai tujuannya sangat bergantung pada keberhasilan para guru Sekolah Minggu dalam menjalankan tugas dan peranannya

Secara umum tugas dan peranan yang diemban oleh seorang guru Sekolah Minggu tidak berbeda dengan tugas dan peran yang diemban oleh guru lainnya, perbedaannya hanya terdapat pada latar belakang panggilan menjadi guru Sekolah Minggu, motivasi serta kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjadi guru Sekolah Minggu.

Lie (2009, p.58) menyatakan bahwa setiap guru Sekolah Minggu dipanggilNya untuk melayani Tuhan di ladang anak-anak. Panggilan seorang guru Sekolah Minggu merupakan panggilan khusus. Para guru Sekolah Minggu yang telah terlebih dahulu menerima anugerah keselamatan dari Tuhan bertugas untuk membawa anak-anak kepada keselamatan. Tuhan telah memanggil dan mempercayakan sebuah pelayanan. Hal ini merupakan sebuah karunia yang maha indah, sebuah karunia dan kepercayaan dari Tuhan. Menjadi guru Sekolah Minggu adalah karena diutus Tuhan, bukan karena kehendak diri sendiri ataupun dorongan dari orang lain.

Perbedaan lain yang tampak antara guru Sekolah Minggu dengan guru lainnya ada pada motivasi untuk mengajar. Guru Sekolah Minggu mengajar didasari pada motivasinya yang mencintai Tuhan Yesus (Lie, 2009, p.84). Tuhan Yesus terlebih dahulu telah mencintai manusia bahkan sampai rela mati di kayu salib. Melalui rasa cinta kepada Yesus, seorang guru memiliki kekuatan hati dalam melayani walaupun tidak diberikan imbalan.

Kualifikasi yang dibutuhkan untuk dapat menjadi guru Sekolah Minggu merupakan salah satu hal yang membedakan guru Sekolah Minggu dengan guru lainnya. Tidak seperti guru lainnya yang membutuhkan kualifikasi yang didapatkan melalui pendidikan khusus dan bersertifikasi, para guru Sekolah Minggu tidak dituntut untuk memiliki kompetensi dan keahlian khusus. Guru Sekolah Minggu yang dipanggil tidak perlu merasa takut apabila mereka tidak bisa bercerita ataupun memimpin pujian, dua kegiatan utama dalam Sekolah Minggu. Tuhan yang memanggil seseorang menjadi guru Sekolah Minggu tidak pernah hanya memanggil, tetapi Dia juga memperlengkapi orang yang memanggilmu, Dia juga yang memberikan kemampuan untuk dapat ambil bagian dalam pelayanan anak (Lie, 2009, p.65-66). Tuhan juga yang akan mencukupkan berbagai kebutuhan dan keperluan serta memberikan pertumbuhan dan kemajuan dalam pelayanan. Tugas seorang guru Sekolah Minggu adalah melatih dirinya, jika terdapat keterbatasan, serahkan kepada Tuhan, tidak perlu takut karena yang menyertai dalam pelayanan adalah Dia yang tidak terbatas.

2.2.5 Peran, Tugas dan Tanggung Jawab Guru Sekolah Minggu

.Peran guru Sekolah Minggu sangat besar untuk menjamin keberhasilan setiap metode dan teknik pengajaran yang dipakai. Leo (2008, p.78 – 82) mengungkapkan bahwa dalam mengajar, guru Sekolah Minggu berperan sebagai pengelola dan pengontrol, penilai, narasumber, konsultan serta kawan dalam belajar.

Peran pengelola dan pengontrol dijalani guru Sekolah Minggu seperti layaknya sutradara dan juga pemain di sebuah film. Peran guru Sekolah Minggu seperti seorang sutradara yaitu menciptakan adegan atau kegiatan dalam mengajar

layaknya sebuah adegan dalam film. Adegan yang sudah disiapkan dalam satuan acara pengajaran diwujudkan dalam kegiatan ibadah, persekutuan dan belajar untuk anak sesuai dengan usia mereka. Sebagai seorang sutradara, guru Sekolah Minggu berperan untuk menciptakan situasi di mana setiap anak dapat berinteraksi bukan hanya dengan guru tetapi juga dengan teman-teman mereka.

Peran guru Sekolah Minggu sebagai seorang pemain adalah sebagai motivator dan inspirator untuk anak-anak yang diajarnya. Sebagai seorang pemain yang mendapatkan pusat perhatian anak, guru Sekolah Minggu harus menghindari terjadinya dominasi pribadi dalam mengajar. Jika hal ini terjadi maka guru akan kehilangan perannya sebagai pengontrol. Hal ini juga dapat mengakibatkan terbatasnya waktu yang dimiliki oleh anak-anak untuk memberikan pandangan dan memperdalam pandangan mereka.

Salah satu tugas utama guru Sekolah Minggu adalah menilai setiap kegiatan dan kemajuan murid. Sebagai seorang penilai, guru Sekolah Minggu tidak hanya berperan untuk memberikan koreksi pada setiap kesalahan murid, tetapi juga memberikan umpan balik (*feed back*). Koreksi diberikan pada setiap kesalahan pemahaman atau sikap murid. Cara dan waktu pemberian koreksi harus tepat karena banyak murid yang tidak senang apabila kesalahannya dikoreksi, apalagi jika cara mengoreksi yang dilakukan menyinggung perasaan.

Selain koreksi, guru Sekolah Minggu juga berperan dalam memberikan umpan balik. Umpan balik yang diberikan kepada murid dapat berupa petunjuk untuk memperbaiki kelemahan yang mereka miliki, memberikan pujian atas keberhasilan murid serta untuk meningkatkan apa yang telah dicapai. Umpan balik ditujukan untuk membangun motivasi dan menggali potensi murid, karenanya harus disampaikan dengan cara yang tepat agar tidak melemahkan semangat dan motivasi belajar murid.

Peran guru Sekolah Minggu sebagai seorang narasumber sangat berkaitan erat dengan persiapan mengajar yang dilakukan. Persiapan mengajar yang dilakukan guru Sekolah Minggu tidak hanya untuk mempersiapkan cara-cara mengajar tetapi juga untuk mempersiapkan diri agar dapat menjawab pertanyaan

yang dilontarkan oleh para murid. Namun ini tidak berarti bahwa seorang guru harus serba tahu. Ada kalanya guru tidak bisa menjawab pertanyaan murid. Tidak perlu bersikap pura-pura tahu atau mengelabui murid dengan jawaban yang salah.

Guru Sekolah Minggu juga berperan sebagai seorang konsultan yang menjadi seorang pendengar dan pemberi solusi ketika murid menghadapi masalah. Banyak anak Sekolah Minggu yang merasa nyaman untuk menceritakan masalahnya kepada guru Sekolah Minggu mereka, oleh karenanya solusi yang diberikan oleh guru Sekolah Minggu haruslah tepat sasaran agar murid dapat merasakan penghiburan dan penguatan dengan solusi yang disampaikan.

Kawan merupakan tempat untuk berbagi pengalaman, saling menolong, saling menghormati dan juga untuk mencurahkan masalah. Sebagai seorang kawan, guru Sekolah Minggu berperan dalam menciptakan suasana yang santai dengan bersikap ramah atau bersahabat, memberi salam, dan tersenyum. Suasana yang tidak menegangkan dapat menolong murid untuk belajar tanpa tekanan, berani menyampaikan pertanyaan jika tidak mengerti serta berani menyatakan pendapat jika diperlukan. Sebagai seorang kawan, guru berperan dalam memberikan penghargaan untuk setiap upaya yang dilakukan oleh murid. Ucapan terima kasih, pujian, dan sikap tanggap guru merupakan penghargaan yang sangat berarti bagi murid. Penghargaan dapat membuat murid percaya diri, bertumbuh, berkembang serta termotivasi untuk semakin giat belajar.

2.2.6 Kinerja Guru Sekolah Minggu

Seperti guru pada umumnya, kinerja guru Sekolah Minggu juga dapat dinilai dari wujud perilaku yaitu bagaimana guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, serta menilai hasil pembelajaran. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat terlihat dalam berbagai tugas dan tanggung jawab yang dilakukan guru Sekolah Minggu setiap minggunya seperti yang diungkapkan oleh Lie (2009, p.123-124).

Kegiatan perencanaan pembelajaran dilakukan guru Sekolah Minggu dengan mengikuti kelas persiapan mengajar yang diadakan setiap minggu. Kelas

persiapan mengajar diselenggarakan untuk menyiapkan setiap pertemuan hari Minggu yang berisikan pendalaman terhadap bahan ajar serta persiapan berbagai acara, lagu, cerita, aktivitas yang kreatif dengan tujuan agar Sekolah Minggu tidak menjadi pertemuan rutin yang monoton. Sekolah Minggu diharapkan penuh variasi yang bukan saja menyenangkan anak, melainkan juga membuat anak semakin mengenal Yesus dan bertumbuh dalam segala hal seperti yang Yesus inginkan. Selain mengikuti kelas persiapan, termasuk dalam kegiatan perencanaan pembelajaran yang dilakukan guru Sekolah Minggu adalah membuat alat peraga cerita ataupun lagu, membuat tata ruang kelas agar variatif dan tidak monoton, serta menyiapkan aktivitas yang kreatif sehingga dapat mengembangkan potensinya.

Kegiatan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru Sekolah Minggu antara lain adalah kegiatan memimpin pujian, bercerita tentang cerita Alkitab, memimpin doa, mengajarkan aktivitas, memimpin pemberian persembahan serta kegiatan administrasi berupa pendataan kehadiran siswa serta pelaporan hasil pembelajaran. Kegiatan lain yang tak kalah penting adalah berinteraksi dengan anak-anak. Pada kegiatan pembelajaran yang berlangsung singkat, satu kali seminggu satu setengah jam, guru juga bertugas untuk berinteraksi dengan anak-anak, mendengarkan cerita, keluh kesah dan juga permasalahan yang dihadapi anak-anak untuk dapat membantu memberikan saran.

Perbedaan yang tampak antara guru pada umumnya dibandingkan dengan guru Sekolah Minggu ada pada kegiatan penilaian hasil pembelajaran. Penilaian hasil pembelajaran yang dilakukan guru pada umumnya adalah menilai keberhasilan siswa terhadap materi ajar yang telah diberikan melalui alat tes yang kelak hasilnya akan menentukan apakah siswa tersebut berhak naik kelas/ tingkat atau tidak. Kenaikan kelas dalam Sekolah Minggu berlaku secara otomatis sesuai usia murid. Tidak ada siswa yang tidak naik kelas atau tidak lulus dalam Sekolah Minggu karena pada dasarnya pembelajaran Alkitab adalah kegiatan yang tidak pernah berakhir (Leo, 2008, p.3). Lie (2009, p.124) mengungkapkan kegiatan penilaian hasil pembelajaran dalam Sekolah Minggu lebih merupakan penilaian guru berupa evaluasi terhadap hasil pembelajaran yang diberikannya. Hasil evaluasi diri ini akan

mendorong guru pada kegiatan pengembangan diri antara lain dengan aktif mengikuti pelatihan mengajar, seminar, pembinaan guru dan sebagainya. Hal lain yang dapat dilakukan dalam evaluasi adalah belajar dari anak-anak. Tujuannya adalah agar guru semakin memahami dunia anak-anak yang diajarnya sehingga dapat memikirkan arah dan model pembinaan yang tepat. Termasuk di dalam kegiatan evaluasi ini adalah mengevaluasi kehadiran murid Sekolah Minggu. Menjadi tanggung jawab guru untuk melawat murid yang lama tidak hadir, membesuk mereka ketika sakit dan mencari tahu hambatan yang mereka alami untuk dapat datang ke Sekolah Minggu. Hal ini dilakukan sebagai wujud tanggung jawab atas jiwa-jiwa yang dipercayakan Tuhan untuk dibina di dalam Sekolah Minggu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu dapat dirumuskan jika dikaitkan dengan teori-teori kinerja. Berikut adalah pemaparan beberapa teori kinerja serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, khususnya kinerja individu.

2.3 Teori-teori Kinerja

Armstrong (2006, p.497) mendefinisikan kinerja sebagai *the achievement of quantified objectives*. Kinerja merupakan hasil pencapaian tujuan yang dipengaruhi oleh sikap dan penggunaan pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang sesuai yang dimiliki oleh pemangku jabatan. *Objectives* atau tujuan yang ingin dicapai haruslah memiliki criteria SMART, yaitu *Specific/ Stetching, Measureable, Achieveable, Relevant* dan *Time framed*.

Sebuah tujuan yang ingin dicapai haruslah *specific*, artinya sebuah tujuan haruslah jelas, terarah, tidak ambigu, mudah dimengerti dan menantang. Tujuan yang ingin dicapai juga harus dapat diukur (*measureable*) dari segi kuantitas, kualitas, waktu dan kompensasi. Meskipun tujuan yang ditetapkan bersifat menantang, namun tujuan tersebut haruslah dapat dicapai oleh pemangku jabatan (*achieveable*). Selain spesifik, dapat diukur, dan dapat dicapai oleh pemangku jabatan, sebuah tujuan juga harus relevan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi sehingga tujuan yang diraih oleh pemangku jabatan dapat mempengaruhi

pencapaian tujuan organisasi. Upaya pencapaian tujuan juga harus dibatasi oleh waktu (*time framed*) sehingga dapat batasan waktu yang telah disepakati bersama.

Pada perkembangan awal teori kinerja, para ahli berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja ada di dalam diri pemangku jabatan. Brumbrach (1988) berpendapat bahwa faktor penting yang mempengaruhi kinerja adalah sikap pemangku jabatan. Sikap yang dimiliki oleh pemangku jabatan akan merubah kinerja dari sesuatu yang abstrak menjadi aksi nyata yang terlihat pada hasil yang dicapai (Armstrong, 2006, p.498).

Milkovich and Newman (2005, p.258) juga memiliki pendapat yang senada dengan Armstrong dan Brumbrach. Mereka merumuskan kinerja sebagai fungsi dari keahlian, pengetahuan dan motivasi dari pekerja.

$$\text{Employee Performance} = f(\text{SKM}) \quad (2.1)$$

Dimana

S = Skill and ability to perform task

K=Knowledge of facts, rules, principles, and procedures

M= Motivation to perform

Dharma (2009, p.324) berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai aspek kinerja yang mencakup baik atribut maupun kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan. Aspek atribut antara lain mencakup pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan. Aspek kompetensi merupakan keahlian-keahlian tertentu yang dapat ditunjukkan oleh staf.

Aspek atribut dan kompetensi tersebut jika dijabarkan mencakup antara lain penguasaan dan penggunaan pengetahuan dan keahlian professional/ teknis dan berhubungan dengan pekerjaan yang relevan; Pengetahuan yang efektif akan organisasi dan apresiasi terhadap persoalan bisnis yang lebih luas; Kemampuan untuk membuka hubungan dengan orang lain baik secara individu maupun dalam tim, dan untuk menyampaikan serta menerima pesan secara tatap muka maupun tertulis;

Mengambil tindakan untuk mempengaruhi perilaku dan keputusan orang lain; Berpikir kritis dalam memahami persoalan, mengidentifikasi dan memecahkan masalah; Kemampuan untuk mempertahankan energi yang diarahkan secara tepat, stamina, pengendalian diri dan mempelajari perilaku-perilaku baru; Fokus pada pencapaian hasil, bertindak dengan ketekunan untuk 'segera berjalan' dan 'terus berjalan'; Inisiatif untuk menciptakan dan menghargai gagasan dan sudut pandang baru. Mampu melihat kemungkinan dan berani menentang praktik-praktik yang sudah biasa dilakukan dengan cara yang konstruktif; Memiliki sudut pandang strategis, mampu berpikir secara luas, menganalisis dan menghargai perbedaan sudut pandang; serta kemampuan untuk menghadapi perubahan yang kompleks dan berkesinambungan, untuk bersikap fleksibel dan untuk menangani ketidakpastian.

Miller, Rankin and Neathy (2001) menyatakan kompetensi perilaku merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang (Hutapea, 2008, p.4). Kompetensi perilaku merupakan kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan untuk berperilaku agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi perilaku berhubungan dengan perilaku seseorang yang akan terlihat ketika seseorang melakukan pekerjaannya.

Kompetensi yang diungkapkan oleh Miller, Rankin and Neathy senada dengan definisi dari para ahli sebelumnya (Hutapea, 2008, p.5). Boyatzis (1982) berpendapat bahwa kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Woodruffe (1991, 1990) menyatakan bahwa *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan wilayah kerja di mana orang dapat menjadi kompeten atau unggul. Sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (*competent*). Spenser & Spenser (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan sebab akibat dengan prestasi kerja yang luar biasa dan juga berhubungan dengan efektivitas kerja.

Faktor lain yang ada di dalam diri individu pemangku jabatan yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi sebagai faktor pendorong terciptanya kinerja secara lebih rinci diungkapkan oleh Latham and Locke (1979) melalui *Goal theory* yang menyatakan bahwa motivasi dan kinerja seseorang akan meningkat apabila seseorang tersebut memiliki tujuan yang sulit, namun telah disepakati dan menerima umpan-balik/ *feedback* (Armstrong 2006, p. 257).

Bertentangan dengan pemaparan di atas, Deming melihat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja ada di luar individu pemangku jabatan. Deming menyatakan bahwa kinerja karyawan lebih merupakan fungsi dari pelatihan, komunikasi, alat dan pengawasan dibandingkan dengan motivasi pribadi. (Dessler, 2008, p.322).

Faktor di luar diri pemangku jabatan lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Armstrong (2006, p.303) adalah menyatakan bahwa budaya organisasi adalah *the pattern of values, norms, beliefs, attitudes and assumptions that may not have been articulated but shape the ways in which people behave and things get done*. *Values* (nilai) merujuk pada kepercayaan mengenai bagaimana organisasi tersebut bertindak. *Norms* (norma) adalah aturan yang tidak tertulis yang menjadi dasar bagaimana organisasi bertindak.

Kotter dan Heskett (1992) dalam bukunya *Corporate Culture and Performance*, mengungkapkan tiga teori mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja (Tika, 2008, p.18) yaitu :

Teori I. Budaya yang Kuat berkaitan dengan Kinerja yang Unggul

Sebuah organisasi/ perusahaan yang memiliki budaya yang kuat akan mengakibatkan semua anggotanya akan menganut nilai-nilai yang sama dan menjalankan kegiatan yang relatif bersifat konsisten. Anggota organisasi yang baru akan mengadopsi nilai-nilai dengan cepat, dan seorang pemimpin dapat saja dikoreksi oleh bawahannya jika melanggar norma-norma organisasi. Kuatnya budaya yang ada di sebuah organisasi akan mengakibatkan terjadinya penyatuan tujuan diantara anggota organisasi, sehingga setiap anggota organisasi akan memiliki persamaan tujuan. Budaya organisasi yang kuat juga akan membantu kinerja organisasi karena

akan menciptakan motivasi yang kuat pada setiap anggota organisasi. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen dan loyalitas akan membuat setiap anggota organisasi untuk berkinerja lebih baik. Budaya organisasi yang kuat juga akan membantu terciptanya kinerja yang unggul karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik dan dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Teori 2. Budaya secara Strategis Cocok

Arah budaya organisasi haruslah selaras dan memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja. Sebuah budaya akan dikatakan baik jika “cocok” dengan konteksnya. Konteks ini dapat berupa kondisi objektif dari industri, segmen industri yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan atau strategi bisnis itu sendiri. Budaya-budaya yang tepat secara kontekstual akan diasosiasikan dengan kinerja yang unggul. Semakin baik kecocokan semakin baik kinerja, semakin kurang kecocokan semakin kurang kinerja.

Teori 3. Budaya yang Adaptif

Budaya yang adaptif akan membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, yang akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior dalam periode waktu yang panjang. Sebuah budaya yang adaptif akan memiliki pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya dan proaktif terhadap kehidupan organisasi juga kehidupan anggota organisasi. Para anggota secara aktif mendukung upaya satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Budaya ini akan menimbulkan rasa percaya yang dimiliki bersama. Rasa percaya ini akan menimbulkan sikap yang reseptif terhadap perubahan dan inovasi untuk keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan juga merupakan faktor eksternal lain yang mempengaruhi kinerja pemegang jabatan dalam sebuah organisasi. Kinerja yang baik akan dapat tercipta apabila seorang pemimpin mampu menjalankan fungsi tugas dan fungsi pemeliharaannya dengan baik (Sopiah, 2008, p.123-125). Fungsi tugas

berhubungan dengan sesuatu yang harus dilakukan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat, dan keberadaan organisasi.

Armstrong (2006, p.497-498) berpendapat bahwa tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dapat terwujud apabila kinerja dari anggota-anggota organisasi memiliki keterkaitan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Simanjuntak (2005, p.3) memaparkan keterkaitan antara kinerja individu dengan kinerja organisasi sebagai berikut yaitu bahwa upaya pencapaian tujuan yang dilakukan oleh individu-individu pemangku jabatan akan menjadi kinerja individu kemudian akan terakumulasi menjadi kinerja individu-individu. Kinerja individu-individu akan terakumulasi dalam unit organisasi tempatnya berada dan menjadi kinerja unit-unit organisasi. Kinerja unit-unit organisasi kemudian terakumulasi dan menjadi kinerja organisasi. Kinerja organisasi tidak akan tercapai apabila individu-individu yang ada di dalamnya tidak berkinerja dengan baik, dengan demikian maka kinerja organisasi sangatlah bergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Dengan demikian maka untuk menciptakan kinerja yang unggul tidak hanya bergantung pada individu pemangku jabatan, tetapi juga lingkungan yang ada di sekitarnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tidak hanya berasal dari dalam diri individu pemangku jabatan, tetapi juga berasal dari luar diri pemangku jabatan.

Kesimpulan di atas sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Palan (2008, p.24-25) yang berpendapat bahwa kompetensi merupakan faktor penting untuk membangun kinerja, namun kompetensi saja belum memadai untuk membangun kinerja yang efektif. Kinerja merupakan sesuatu yang lebih dari sekedar fungsi motivasi dan keterampilan. Kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yang melibatkan proses dan sistem. Kesimpulan ini didasari oleh fakta bahwa pengetahuan, keterampilan dan motivasi individual saja tidak akan menghasilkan kinerja unggul, hanya akan menghasilkan kinerja efektif.

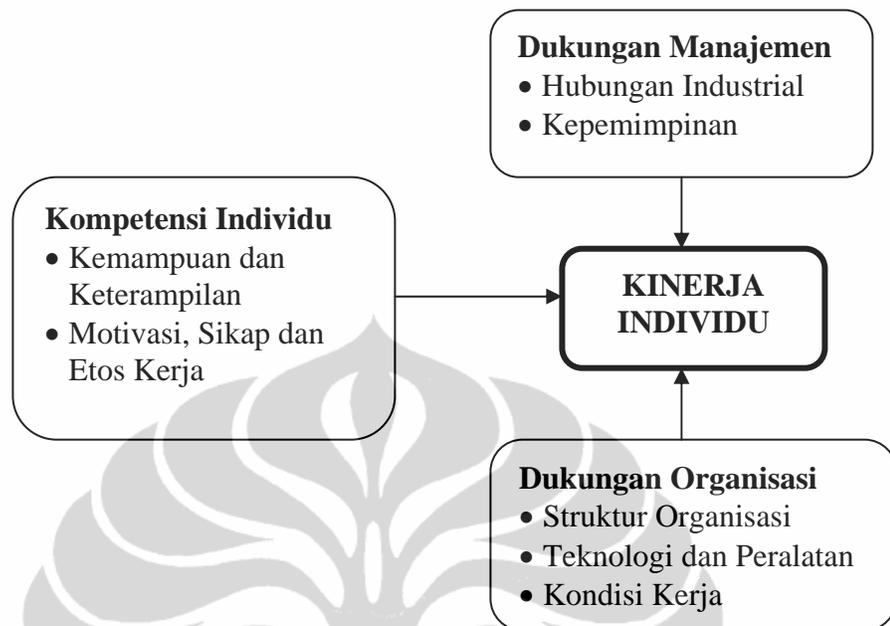
Senada dengan pendapat Palan, Tika (2008, p.121-122) juga melihat kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam diri individu karyawan,

tetapi juga faktor lain di luar individu karyawan. Tika mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil kegiatan atau pekerjaan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik, dan karakteristik kelompok kerja. Sedangkan faktor ekstern antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Lebih lanjut Tika mengemukakan bahwa pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian disimpulkan bahwa kinerja merupakan fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern dalam mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu (Tika, 2008, p.122).

Salah satu pakar yang merumuskan faktor intern dan ekstern keduanya sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Simanjuntak. Ia merumuskan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005, p.10). Faktor-faktor tersebut jika digambarkan dalam gambar adalah sebagai berikut.



Gambar 2.2 Model Kinerja Individu Simanjuntak

Simanjuntak, Payaman. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, 2005 p.11.

Simanjuntak (2005, p.10-11) menyatakan bahwa kompetensi individu tampak melalui kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja yang dimiliki individu pemangku jabatan. Kebugaran fisik, kesehatan jiwa, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerja yang dimiliki individu akan mempengaruhi kemampuan dan keterampilan kerja. Kebugaran fisik dapat membuat seseorang mampu bertahan melakukan tugas dan tanggung jawabnya terutama jika pekerjaan itu menuntut kemampuan fisik yang tinggi. Jiwa yang terganggu, misalnya akibat masalah-masalah ekonomi akan membuat seseorang kehilangan konsentrasi dalam melakukan pekerjaannya. Pendidikan dan akumulasi pelatihan yang diterima seseorang mempengaruhi kinerja yang ditunjukkannya. Semakin tinggi dan semakin banyak pelatihan yang diikuti maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik. Pengalaman kerja yang mendalam akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan.

Semakin berpengalaman seseorang maka ia akan semakin terampil dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan semakin baik.

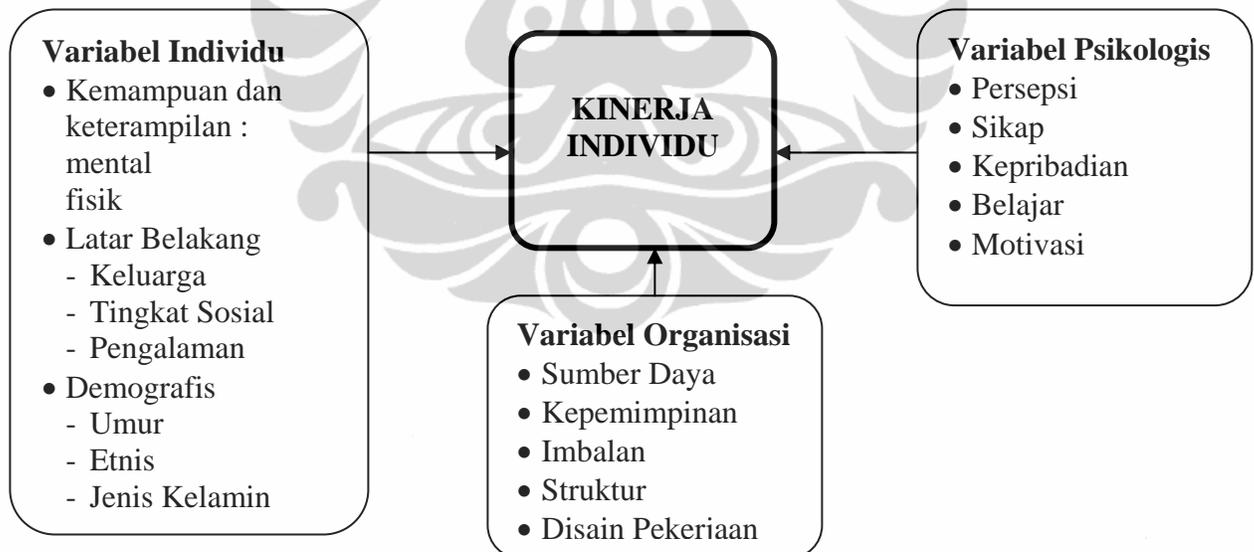
Motivasi dan etos kerja sangat berkaitan dengan latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianut. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan menghasilkan kinerja yang rendah. Sebaliknya jika seseorang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, ia akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Dukungan organisasi yang akan mempengaruhi kinerja tampak dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan (Simanjuntak, 2005, p.11). Pengorganisasian dimaksudkan agar setiap individu dan unit kerja yang ada dalam organisasi memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk pencapaian tujuan tersebut. Hal ini dapat dicapai jika terdapat uraian jabatan dan tugas yang jelas. Sarana dan prasarana kerja yang lengkap dengan teknologi yang maju tentu akan mempermudah individu untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehingga kinerja yang dihasilkan pun akan baik. Hal ini juga akan memberikan nyaman kerja bagi individu. Kondisi kerja yang memperhitungkan aspek-aspek keselamatan kerja, kesehatan kerja, sistem pengupahan, jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan kerja akan memiliki hubungan positif dengan kinerja individu. Kondisi kerja yang baik akan mendorong individu untuk berkinerja baik. Kondisi dan syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban individu serta organisasi akan memberikan kepastian bagi individu dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Hubungan industrial yang baik akan menghindarkan pekerja dari demonstrasi yang mempengaruhi kinerja.

Dukungan manajemen yang mempengaruhi kinerja individu tercermin dalam kemampuan manajerial para pimpinan baik dalam membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis ataupun dalam mengembangkan kompetensi pekerja akan memotivasi dan memobilisasi seluruh individu untuk

bekerja secara optimal (Simanjuntak, 2005 p.13). Pengembangan kompetensi karyawan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki setiap pekerja, mendorong pekerja untuk terus belajar untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuannya, membuka kesempatan seluas-luasnya bagi para pekerja untuk terus belajar melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan, serta membantu setiap individu yang menemui kesulitan dalam melakukan tugas melalui bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

Pakar yang juga menggabungkan faktor intern dan ekstern adalah Gibson. Menurut Gibson yang dikutip oleh Ilyas (1999, p.55-58) terdapat tiga variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.3 Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja Gibson

Ilyas, Y. *Kinerja*, 1999 p.55.

Variabel individu dikelompokkan menjadi sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis memiliki efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologis terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi berefek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan disain pekerjaan.

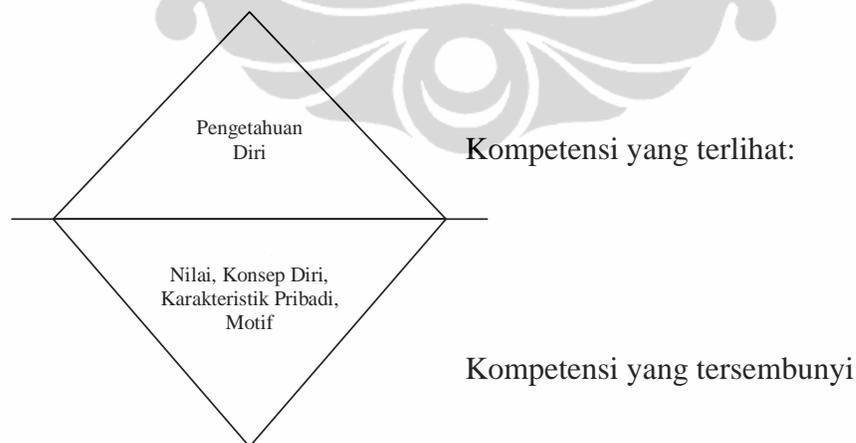
Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang diungkapkan oleh Simanjuntak dan Gibson memiliki kesamaan sudut pandang yaitu bahwa kinerja individu tidak hanya dipengaruhi oleh faktor yang berasal dalam diri pemangku jabatan tetapi juga faktor yang berasal di luar diri pemangku jabatan. Begitu pula halnya kinerja guru Sekolah Minggu, kinerjanya tidak akan optimal jika hanya mengandalkan masing-masing pribadi guru saja. Guru Sekolah Minggu juga membutuhkan dukungan organisasi tempatnya bernaung, yaitu Komisi Anak.

Perbedaan yang tampak pada kedua teori ini adalah pada perincian variabel yang mempengaruhi kinerja. Simanjuntak membagi variabelnya menjadi kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen, sedangkan Gibson membagi variabel individu, psikologis dan organisasi. Jika dikaitkan dengan objek penelitian dan organisasi yang menjadi tempat penerapan faktor-faktor ini, maka faktor yang dikemukakan oleh Simanjuntak lebih cocok jika diterapkan pada organisasi profit (organisasi industri) dimana di dalamnya terdapat dukungan manajemen berupa hubungan industrial dan kepemimpinan. Teori yang diungkapkan oleh Gibson, selain dapat diterapkan dalam organisasi profit, dapat juga diterapkan dalam organisasi non profit meskipun tidak semua sub variabel dapat diaplikasikan. Sekolah Minggu merupakan organisasi non profit, di dalamnya tidak terdapat susunan manajemen seperti layaknya organisasi profit, oleh karena itu maka teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja individu Gibson.

Berikut ini adalah beberapa pembahasan yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

a. Kompetensi (Kemampuan dan Keterampilan)

Spenser & Spenser (1994) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan sebab akibat dengan prestasi kerja yang luar biasa dan juga berhubungan dengan efektivitas kerja. Kompetensi digambarkan sebagai sebuah *iceberg* (Palan, 2008, p.8). Pada model *iceberg*, kompetensi dibagi menjadi dua jenis yaitu kompetensi yang terlihat dan kompetensi yang tersembunyi. Kompetensi yang terlihat terdiri dari pengetahuan (*knowledge*) yang merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran dan keahlian/ keterampilan (*skills*) yang merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan. Pengetahuan yang tersembunyi terdiri dari nilai-nilai (*values*) dan konsep diri (*self concept*) yang merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, karakteristik pribadi (*traits*) yang merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, dan motif (*motives*) yang merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Model *iceberg* ini jika digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4 Model Kompetensi *Iceberg*

Palan, R. *Competency Management*, 2007 p.8.

Kompetensi yang diungkapkan Spenser & Spenser merupakan hasil perkembangan dari dua jenis kompetensi sebelumnya. Kompetensi yang semula hanya menitikberatkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan karakter untuk peningkatan efektivitas kerja akhirnya berkembang untuk tujuan lain yaitu untuk pengembangan pendidikan sehingga munculah definisi yang ketiga yaitu kompetensi yang diartikan sebagai pengetahuan dan keterampilan individu. Penekanan definisi ini adalah pada kepemilikan pengetahuan dan keterampilan. Ulrich (1995) menyatakan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (Hutapea, 2008, p.6).

Kompetensi yang menitikberatkan pada kepemilikan pengetahuan dan keterampilan individu senada dengan kompetensi yang diungkapkan oleh Palan (2008, p.6) menyatakan bahwa kompetensi merujuk pada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan dan keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja. Menurut definisi ini, kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja.

Kompetensi individu yang dimiliki oleh guru Sekolah Minggu berupa keahlian dan keterampilan, sikap dan etos kerja akan mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu. Seperti guru lainnya, seorang guru Sekolah Minggu juga dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan berupa kompetensi. Sarimaya (2008, p.17-22) menjelaskan bahwa terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang

mencakup penguasaan materi kurikulum pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali murid, dan masyarakat sekitar. Penguasaan guru terhadap keempat kompetensi ini akan membuat guru mampu menjalankan tugasnya sebagai pendidik dengan baik.

Kompetensi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru terungkap hasil penelitian Indrawati (2006) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru Matematika dalam pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi pada Sekolah Menengah atas kota Palembang adalah kompetensi yang dimiliki oleh para guru. Hasil penelitian Indrawati mendukung hasil penelitian Suhairi (1992) yang menyatakan bahwa semakin tinggi keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki guru maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya. Namun hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abidin (2002) Pome (2004) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dosen/ guru dengan kinerja yang dihasilkannya.

b. Lama Bekerja

Sopiah (2008, p.14) menyatakan bahwa belum terdapat bukti yang menunjukkan semakin lama seseorang bekerja maka tingkat produktivitasnya akan meningkat. Pada pengajaran Sekolah Minggu, Leo (2008, p.9) berpendapat bahwa lama guru Sekolah Minggu melayani di Sekolah Minggu tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerjanya. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa guru-guru senior lebih suka menikmati dan menganggap bahwa cara mengajarnya sudah sempurna sehingga kurang terbuka pada perubahan. Guru junior seringkali enggan untuk belajar atau berkonsultasi dengan guru senior. Perbedaan pengalaman merupakan kekurangan dan juga kelebihan yang dimiliki oleh para guru, oleh karena itu diperlukan upaya untuk saling berbagi untuk melengkapi dan meningkatkan kinerja.

Lebih lanjut Leo menyatakan bahwa lama seorang guru Sekolah Minggu melayani dapat menjebakanya ke dalam sebuah rutinitas yang berujung pada rendahnya kinerja. Guru Sekolah Minggu menjadi terbiasa dengan pekerjaan mengajar sehingga seringkali menganggap tidak perlu membuat persiapan mengajar. Hal ini merupakan kekeliruan besar karena tanpa persiapan sebenarnya seseorang yang sudah professional pun tidak dapat mengajar dengan baik.

Hasil penelitian Suhairi (1992) menyatakan bahwa pengalaman dalam mengajar tidak memberikan sumbangan berarti terhadap peningkatan kinerja guru. Guru dengan pengalaman kerja yang lebih tinggi justru menampakkan tanda-tanda penurunan kinerja. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Abidin (2002) yang menyatakan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh seorang guru akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya dalam mengajar.

c. Umur

Gibson (1987) menyatakan faktor usia merupakan variabel dari individu yang pada dasarnya semakin bertambah usia seseorang akan semakin bertambah kedewasaannya, informasi yang diserap juga akan semakin banyak sehingga akan mempengaruhi kinerjanya. Sopiah (2008, p.14) menyatakan bahwa secara empiris dalam beberapa kasus terbukti bahwa umur mempengaruhi perilaku seorang guru Sekolah Minggu. Umur juga menentukan kemampuan seseorang untuk bekerja termasuk dalam merespons aksi yang dilancarkan oleh individu/ pihak lain.

Hasil penelitian Abidin (2002) menyatakan bahwa umur seorang dosen tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkan dalam mengajar. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Pome (2004) yang juga menyatakan bahwa umur seorang guru tidak mempengaruhi kinerjanya dalam mengajar.

d. Jenis Kelamin

Sopiah (2008, p.14) menyatakan ciri-ciri biografis yang melekat pada individu berupa jenis kelamin dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Laki-laki dan perempuan diciptakan Tuhan berbeda satu sama lain dan memiliki peran, tugas, dan tanggung jawab yang berbeda, diantaranya di lingkungan keluarga. Perbedaan jenis kelamin juga menimbulkan perbedaan kemampuan fisik antara laki-laki dan

perempuan. Kodrat wanita membuatnya lebih sering tidak masuk kerja dibandingkan karyawan laki-laki misalnya karena hamil dan melahirkan, namun hal ini tidak serta merta menyimpulkan bahwa kinerja wanita lebih buruk dibandingkan dengan kinerja laki-laki. Seorang wanita memiliki sejumlah kelebihan dibandingkan dengan laki-laki diantaranya cenderung lebih rajin, disiplin, teliti dan sabar. Pendapat Sopiah bertentangan dengan hasil penelitian Pome (2004) yang menyatakan bahwa jenis kelamin seorang guru tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya.

e. Sumber Daya

Sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi mulai dari sumber daya manusia, sumber daya alam, dana, material, mesin-mesin, pasar, teknologi, informasi, jika dimiliki secara memadai baik secara kualitas maupun kuantitas akan memacu karyawan untuk berkinerja secara maksimal (Sopiah, 2008, p.39). Komisi Anak sebagai organisasi tempat guru Sekolah Minggu bernaung mendukung kinerja para guru Sekolah Minggu dengan menyediakan berbagai sumber daya diantaranya: melakukan pembagian kelas sesuai dengan kategori usia kemampuan anak; menerapkan sistem guru tetap untuk mengajar di tiap-tiap kelas; menyediakan kurikulum pengajaran yang terdiri dari kurikulum pelajaran, doa dan pengembangan kepribadian anak; menyelenggarakan pembinaan dan pelatihan guru; menyediakan koleksi alat peraga dan aktivitas kelas; menyediakan perpustakaan guru Sekolah Minggu; mendisain program kerja yang kreatif terarah; serta mengadakan program pembinaan untuk orang tua (Lie, 2009, p.116-121). Pentingnya dukungan sumber daya untuk mendukung kinerja yang dihasilkan oleh seorang guru tampak dalam hasil penelitian Abidin (2002) yang menyatakan bahwa sumber daya yang disediakan oleh Akademi Kesehatan Dinas Kesehatan Kota Palembang sebagai organisasi tempat dosen-dosen bernaung berhubungan erat dengan kinerja yang dihasilkan oleh para dosen.

f. Kepemimpinan

Faktor eksternal lain yang mempengaruhi kinerja pemegang jabatan dalam sebuah organisasi adalah kepemimpinan. Sopiah (2008, p.123-125) mengungkapkan bahwa kinerja yang baik akan dapat tercipta apabila seorang

pemimpin mampu menjalankan fungsi tugas dan fungsi pemeliharaannya dengan baik.

Fungsi tugas berhubungan dengan sesuatu yang harus dilakukan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional. Fungsi tugas seorang pemimpin antara lain: (a) Menciptakan kegiatan. pemimpin bertugas menetapkan deskripsi pekerjaan secara jelas untuk karyawan/ bawahannya, dengan semikiansetiapa karyawan dapat merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatannya dari waktu ke waktu dengan baik; (b) Mencari informasi. Informasi merupakan sumber daya yang sangat penting untuk dimiliki organisasi, pemimpin bertugas untuk mencari informasi tersebut dengan cepat, tepat, dan akurat; (c) Memberi informasi. Informasi yang didapat kemudian didistribusikan kepada bawahannya agar karyawan bisa mendapatkan semua informasi yang dibutuhkannya; (d) Memberi pendapat. Pemimpin bertugas untuk memberi pendapat kepada bawahannya diminta ataupun tidak jika dirasakan perlu; (e) Menjelaskan. Pemimpin bertugas untuk menjelaskan apa saja yang dirasakan belum jelas kepada bawahannya, misalnya mengenai tugas, kewajiban, dan hak-hak bawahan; (f) Mengkoordinasikan. Tanpa koordinasi yang baik, maka organisasi tidak dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya; (g) Meringkaskan. Tugas pemimpin adalah untuk meringkaskan dan menyimpulkan semua yang telah disepakati agar bawahan bisa mencapai pemahaman yang sama tentang suatu hal, misalnya kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi; (h) Menguji kelayakan. Pemimpin bertugas untuk menguji layak tidaknya sebuah program dilakukan oleh organisasi. Jika dinilai layak, maka dapat dilaksanakan, sebaliknya jika tidak layak, maka tidak akan dilaksanakan; (i) Mengevaluasi. Pemimpin haruslah mengevaluasi orang ataupun kegiatan dengan harapan semua kegiatan ataupun orang bergerak ke arah yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika terdapat penyimpangan, maka haruslah segera ditanggulangi agar organisasi berfokus pada pencapaian tujuan; (j) Mendiagnosis. Pemimpin bertugas untuk mendiagnosis permasalahan-permasalahan sebelum muncul ke permukaan melalui gejala-gejala yang timbul sehingga dapat segera melakukan tindakan preventif.

Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat, dan keberadaan organisasi. Fungsi pemeliharaan yang diemban oleh seorang pemimpin antara lain: (a) Mendorong semangat. Memotivasi karyawan agar bergairah dan bersemangat dalam bekerja merupakan tugas pemimpin. Semua ini dilakukan agar karyawan dapat berkinerja dengan baik; (b) Menetapkan standar. Pemimpin bertugas untuk menetapkan standar kinerja yang jelas agar karyawan dapat mengetahui apakah kinerja yang dilakukannya sudah baik atau belum; (c) Mengikuti. Pemimpin haruslah memantau pelaksanaan tugas yang sudah didistribusikan kepada anak buahnya; (d) Mengekspresikan perasaan. Perasaan senang ataupun tidak senang haruslah dapat diekspresikan dengan baik agar bawahan dapat mengerti apa yang diinginkan oleh pemimpin; (e) Mengambil konsensus. Tugas pemimpin adalah mengambil dan menetapkan konsensus walaupun prosesnya melibatkan banyak orang; (f) Menciptakan keharmonisan. Keharmonisan hubungan antar individu, antara atasan bawahan, antara tugas/ kewajiban dengan hak, dan antara fisik dan psikis perlu dibangun; (g) Mengurangi ketegangan. Ketegangan yang berlebihan dapat menimbulkan akibat yang tidak baik terhadap kinerja baik kinerja individu, kelompok, ataupun organisasi.

Lie (2009, p.129) menyatakan bahwa kepemimpinan seorang pendeta sangat menentukan proses pembinaan anak dalam Sekolah Minggu. Sebagai seorang pemimpin, pendeta memiliki peran dan tugas untuk memberi waktu untuk memperhatikan guru-guru Sekolah Minggu termasuk permasalahan/ pengumpulan dan kegiatan/ program kerja mereka. Pendeta memiliki tugas untuk menggembalakan guru-guru Sekolah Minggu. Masalah yang ditemui guru dalam kehidupannya memerlukan panduan dari gembala, peran ini tidak dapat dilakukan oleh sesama guru, melainkan merupakan tugas pendeta. Pendeta juga berperan besar dalam mengajak jemaat lain untuk ikut ambil bagian dalam pelayanan anak melalui khotbah yang diberikannya dalam berbagai kesempatan. Melalui dukungan pendeta sebagai seorang pemimpin, maka guru Sekolah Minggu dapat terus termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi kesuksesan pelayanan anak. Pernyataan Lie tersebut

bertentangan dengan hasil penelitian Abidin (2002) yang mendapati bahwa kepemimpinan dalam lembaga pendidikan tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh dosen.

g. Struktur

Simanjuntak (2005, p.97) mengungkapkan bahwa kinerja individu dapat ditingkatkan melalui dukungan organisasi salah satunya dengan struktur organisasi yang memuat pembagian tugas yang jelas. Sopiah (2008, p.39) mengungkapkan bahwa struktur organisasi yang telah disusun dengan memperhatikan dengan baik konsep *the right man on the right time at the right place* akan memacu anggota organisasi untuk berkinerja lebih baik dari waktu ke waktu.

Komisi Anak sebagai organisasi tempat guru Sekolah Minggu bernaung juga memiliki struktur organisasi. Anderson (2003, p.83) menyatakan bahwa setiap guru Sekolah Minggu adalah pemimpin-pemimpin yang bertanggung jawab kepada Tuhan, satu sama lain serta terhadap pemimpin organisasi Sekolah Minggu (Komisi Anak). Gereja telah menyerahkan administrasi Sekolah Minggu kepada pemimpin Sekolah Minggu. Pemimpin Sekolah Minggu bekerja sama sepenuhnya dengan pendeta yang menjadi pemimpin rohani dalam gereja. Pemimpin Sekolah Minggu dibantu oleh para pemimpin bagian yang bertanggung jawab dalam administrasi di dalam bagian mereka. Setiap guru Sekolah Minggu harus menghormati putusan para pemimpin dan bekerja sama dalam segala hal.

h. Disain Pekerjaan

Davis (1966) mendefinisikan *job design/* disain pekerjaan sebagai *the specification of the contents, methods, and relationships of jobs in order to satisfy technological and organizational requirements as well as the social and personal requirements of the job holder* (Armstrong, 2006, p.330-331). Disain pekerjaan memiliki dua tujuan: pertama, untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan produktivitas, efisiensi operasional, dan kualitas produk ataupun jasa; kedua, untuk memenuhi kebutuhan individu akan minat, tantangan, dan prestasi yang diberikan untuk berkinerja dengan baik.

Umumnya kegiatan dalam mengajar di kelas Sekolah Minggu terdiri dari tiga kegiatan utama yaitu kegiatan pembukaan, inti dan penutup. Kegiatan pembukaan dilakukan dengan memberikan sambutan kepada murid yang hadir, memimpin doa dan puji-pujian serta memberikan persembahan. Kegiatan inti dalam Sekolah Minggu adalah menceritakan Firman Tuhan serta memberikan aktivitas yang berhubungan dengan bahan ajar. Kegiatan penutup dilakukan dengan memimpin puji-pujian, doa serta memberikan pengumuman yang sekiranya dibutuhkan. Sub kegiatan yang ada dalam kegiatan mengajar di Sekolah Minggu bukanlah sebuah susunan yang baku. Leo (2009, p.26-31) menyatakan bahwa setiap kelas Sekolah Minggu dapat memiliki disain kegiatannya sendiri. Kegiatan tidak harus seragam dengan kelas lain karena kebutuhan di satu kelas tidak sama dengan kebutuhan di kelas lainnya.

i. Persepsi

Robbins (1986) menyebutkan persepsi sebagai *“a process which by individuals organize and interpretation their sensory impressions in order to give meaning to their environment”*. Persepsi merupakan suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesannya untuk memberi arti tertentu pada lingkungannya. Gitosudarmo (1997) menyebutkan persepsi adalah suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsirkan lingkungan (Sopiah, 2008, p.18-19). Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi perbedaan persepsi dalam memaknai sesuatu, yaitu pemberi kesan, sasaran, dan situasi.

Bagaimana seseorang memberikan arti terhadap sesuatu ditentukan oleh karakteristik kepribadian orang tersebut. Umur, lama bekerja, status, tingkat pendidikan, agama, budaya akan mempengaruhi seseorang dalam mempersepsikan sesuatu. Atribut yang melekat pada sasaran objek yang akan dipersepsikan dapat mempengaruhi bagaimana seseorang mempersepsikan hal tersebut. Atribut atau cirri misalnya wujud fisik, tinggi, bentuk tubuh, rambut, cara berpakaian, suara, gerakan, bahasa tubuh, maupun sikap. Situasi atau konteks dimana kita melihat atau objek adalah penting. Lingkungan sangat menentukan individu/ kelompok dalam mempersepsikan objek atau kejadian.

Memahami persepsi individu ataupun kelompok merupakan sesuatu hal yang penting sebab dalam kehidupan sehari-hari, baik di organisasi ataupun di masyarakat umum, perilaku individu/ kelompok didasari oleh bagaimana individu/ kelompok tersebut mempersepsikan semua stimulus yang datang dari lingkungan. Terkadang persepsi seseorang/ kelompok seringkali tidak menunjukkan situasi dan kondisi sebenarnya. Perbedaan persepsi tiap individu / kelompok dalam memaknai suatu tugas dalam sebuah organisasi adalah hal yang biasa. Perbedaan ini dapat berdampak pada timbulnya permasalahan bahkan konflik antar individu maupun antar kelompok, oleh karena itu memahami persepsi baik individu maupun kelompok amatlah penting.

j. Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah proses pembelajaran. Robbins (1993) menyebutkan belajar adalah proses perubahan yang relative konstan dalam tingkah laku yang terjadi karena adanya suatu pengalaman atau latihan (Sopiah, 2008, p.22-22). Berdasarkan pengertian tersebut, Sopiah merumuskan tiga komponen belajar, yaitu: (1) belajar melibatkan adanya perubahan, yaitu perubahan dari buruk menjadi baik, dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. (2) Perubahan yang terjadi bersifat permanent. Perubahan yang bersifat sementara menunjukkan kegagalan dalam proses belajar. (3) Belajar berarti ada perubahan perilaku. Belajar tidak hanya mengubah pikiran dan sikap, tetapi yang lebih penting lagi adalah bahwa belajar harus mengubah perilaku subjek ajar.

Simanjuntak (2005, p.93) menyatakan bahwa pembelajaran dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga dengan demikian dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lie (2009, p.98-99) menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan yang optimal dalam pengajaran Sekolah Minggu yaitu menjadikan anak Sekolah Minggu mengenal dan mencintai Juru Selamatnya, maka seorang guru Sekolah Minggu harus mau belajar dan berlatih mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kreativitasnya sebagai seorang guru. Leo (2008, p.10) mengungkapkan tantangan yang paling berat dalam Sekolah Minggu adalah bila guru

tidak mau belajar untuk meningkatkan diri. Guru Sekolah Minggu tidak harus lebih pintar dari muridnya, tetapi guru Sekolah Minggu harus menguasai materi ajar yang berkaitan dengan nilai kehidupan Kristiani. Guru Sekolah Minggu harus menyadari bahwa materi ajar yang bersumber dari Firman Tuhan tidak pernah habis atau tamat untuk dipelajari.

Pelatihan tidak selalu menjadi faktor yang mempengaruhi hasil kinerja seorang guru. Hasil penelitian Pome (2004) menyatakan bahwa pelatihan yang diikuti oleh guru tidak serta merta mempengaruhi peningkatan kinerjanya dalam mengajar.

k. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Armstrong (2006, p.252) menyatakan bahwa motivasi menitikberatkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak laku dengan cara tertentu. Pada dasarnya terdapat tiga karakteristik pokok motivasi seperti yang diungkapkan oleh Arnold *et al* (1991) yaitu *direction- what a person is trying to do*, yaitu arah yang dituju oleh usaha dan kemauan yang dimiliki oleh seseorang; *effort-how hard a person is trying*, yaitu usaha yang menunjuk pada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya; dan *persistence- how long a person keeps on trying*, yaitu kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya pada tugas-tugas pekerjaannya (Armstrong, 2006, p.252). Kemauan yang keras akan membuat segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuat patah arang untuk terus berusaha untuk pencapaian tujuan.

Ketiga karakteristik pokok motivasi di atas merumuskan motivasi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan pada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu (Sopiah, 2008 p.171). Hasil-hasil yang dimaksud dapat berupa produktifitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Motivasi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu. Lie (2009, p. 80-83) mengungkapkan bahwa umumnya terdapat berbagai macam alasan yang mendorong seseorang untuk menjadi guru Sekolah Minggu. Menurut Lie, ada tiga golongan motivasi dalam pelayanan Sekolah

Minggu yaitu motivasi yang salah, motivasi yang kurang berkualitas dan motivasi rohani.

Motivasi yang salah yang mendorong seseorang dalam pelayanan Sekolah Minggu antara lain untuk mengisi waktu luang; sambil menunggu anak yang sedang Sekolah Minggu; untuk mendapatkan status dalam pergaulan; ataupun untuk mencari pasangan. Guru dengan motivasi yang salah umumnya tidak akan bertahan lama dan akan meninggalkan pelayanannya begitu kekosongan yang ada (waktu, pasangan, status) telah terpenuhi.

Motivasi yang kurang berkualitas hanya bersifat jangka pendek. Motivasi tersebut antara lain menyukai anak kecil; ingin belajar berorganisasi; ingin memajukan Sekolah Minggu yang ada di gerejanya; karena diminta oleh orang tua atau teman; dan lainnya. Motivasi ini tidak salah, namun sifatnya tidak kuat dan mudah patah karena kurang berkualitas.

Motivasi rohani adalah motivasi yang diharapkan dimiliki oleh setiap guru Sekolah Minggu. Motivasi rohani adalah motivasi yang bersifat jangka panjang dan berakar kuat pada iman. Motivasi tersebut antara lain sebagai ucapan syukur atas berkat yang diberikan Tuhan; sebagai jawaban atas panggilan Tuhan; untuk membina anak-anak agar mereka siap menjadi orang percaya yang penuh iman dan memiliki hidup yang menjadi kesaksian dan pelayanan bagi Tuhan. Motivasi tersebut berbobot karena berdasarkan kasih kepada Kristus yang telah mati bagi kita dan sebagai persembahan dan ungkapan syukur atas karya Kristus dalam hidup kita. Penghayatan akan kasih dan pengorbanan Kristuslah yang membuat motivasi rohani berakar, bertumbuh, mewujudkan dalam ungkapan syukur yang diwujudkan dalam bentuk pelayanan kepada anak-anak.

Bandingkan motivasi di atas dengan motivasi yang kurang berkualitas. Motivasi yang kurang berkualitas mungkin dapat menjadi titik awal perjumpaan dengan Sekolah Minggu. Sebagai motivasi awal, motivasi tersebut sah-sah saja, namun harus segera diganti, disempurnakan, dan dilengkapi dengan motivasi rohani. Tanpa motivasi rohani seorang guru hanya akan bertahan beberapa saat. Walaupun ia bertahan, biasanya pelayanannya penuh masalah dan mudah patah di tengah jalan

karena akar motivasinya begitu dangkal. Guru Sekolah Minggu dengan akar motivasi yang dangkal biasanya kurang bersemangat dan kurang total memberi diri untuk pelayanan sehingga akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkannya.

Motivasi dalam hasil penelitian Pome (2004) tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh guru. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Indrawati (2006) yang menyatakan bahwa motivasi yang dimiliki oleh para guru memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja yang dihasilkan.

2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini mengacu pada teori faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang diungkapkan oleh Gibson yaitu variabel individu, variabel psikologis dan variabel organisasi. Gibson merumuskan variabel individu menjadi sub variabel kemampuan dan keterampilan mental dan fisik; latar belakang keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman; serta sub variabel demografis mencakup umur, etnis dan jenis kelamin. Variabel organisasi dirumuskan menjadi sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan disain pekerjaan. Variabel psikologis dirumuskan menjadi sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

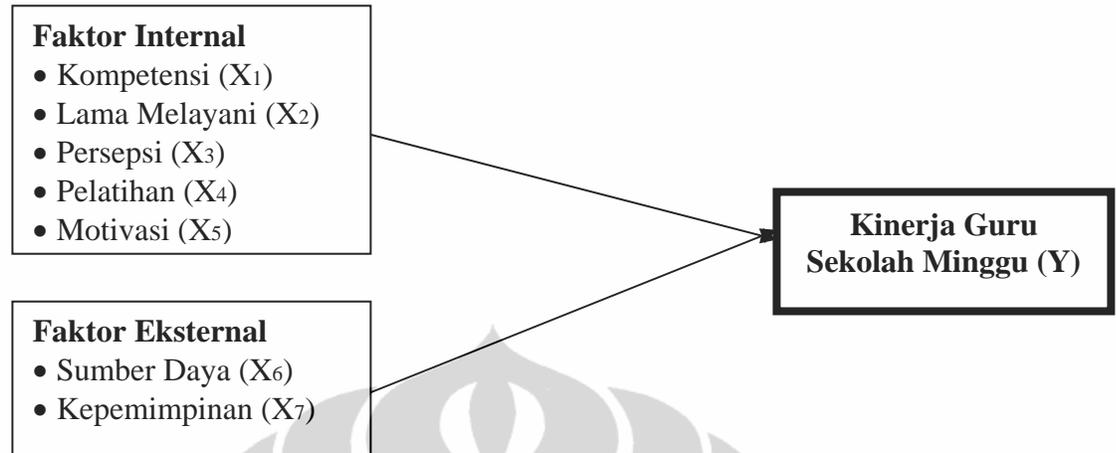
Pada penelitian ini variabel individu dan variabel psikologis dirumuskan menjadi faktor internal yang berasal dari dalam diri pemangku jabatan sedangkan variabel organisasi dirumuskan menjadi faktor eksternal. Faktor internal dirumuskan menjadi kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, dan motivasi. Faktor eksternal dirumuskan menjadi sumber daya dan kepemimpinan.

Sub variabel jenis kelamin, umur, latar belakang pendidikan, serta lama melayani (pengalaman) sebagai guru Sekolah Minggu digunakan untuk mendapatkan gambaran karakteristik sampel penelitian. Sub variabel latar belakang keluarga dan etnis merupakan hal yang sensitif untuk diteliti serta membutuhkan penelitian dalam jangka panjang dan tidak mungkin terjangkau oleh kuesioner. Oleh karena keterbatasan yang dimiliki peneliti maka kedua faktor ini tidak dimasukkan ke

dalam variabel yang akan diteliti. Demikian pula dengan sub variabel sikap yang membutuhkan penguasaan ilmu psikologi dalam melakukan penelitian.

Sub variabel organisasi yaitu imbalan, struktur, dan disain pekerjaan tidak dimasukkan ke dalam variabel faktor eksternal yang akan diteliti. Imbalan tidak dimasukkan ke dalam variabel yang akan diteliti karena guru Sekolah Minggu tidak menerima imbalan atas jasa yang diberikannya. Struktur dan disain pekerjaan tidak diteliti karena penelitian hanya dilakukan di satu institusi sehingga hasil yang didapatkan homogen. Tidak dimasukkannya variabel tersebut tidak akan mempengaruhi validitas dalam penelitian, karena penelitian ini hanya mengukur kinerja guru Sekolah Minggu yang mengajar di Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari, tidak mengeneralisir populasi lain yang lebih luas.

Variabel terikat yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah kinerja guru Sekolah Minggu dalam mengajar yang di dalamnya mencakup kegiatan perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran dan evaluasi hasil pengajaran. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dirumuskan menjadi kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan dan motivasi. Faktor eksternal dirumuskan menjadi sumber daya dan kepemimpinan. Secara ringkas, kerangka konsep penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.5 Kerangka Berpikir Penelitian

Teori Perilaku dan Kinerja Gibson (Ilyas, Y. *Kinerja*, 1999 p.55), telah diolah kembali.

Berdasarkan kerangka penelitian dan pemaparan teori-teori kinerja, operasionalisasi konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Operasionalisasi Konsep

Variabel	Dimensi	Indikator
Kinerja Guru Sekolah Minggu	Perencanaan Pembelajaran	Mengikuti kelas persiapan; Melakukan persiapan pribadi; Mempersiapkan susunan acara pengajaran.
	Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran	Datang tepat waktu; Melakukan penataan ruangan; Memimpin pujian; Mengiringi pujian dengan alat musik; Memimpin doa; Bercerita; Memimpin pengumpulan persembahan; Memimpin aktivitas; Berinteraksi dengan anak; Mendata kehadiran anak; Melaporkan hasil pengajaran.

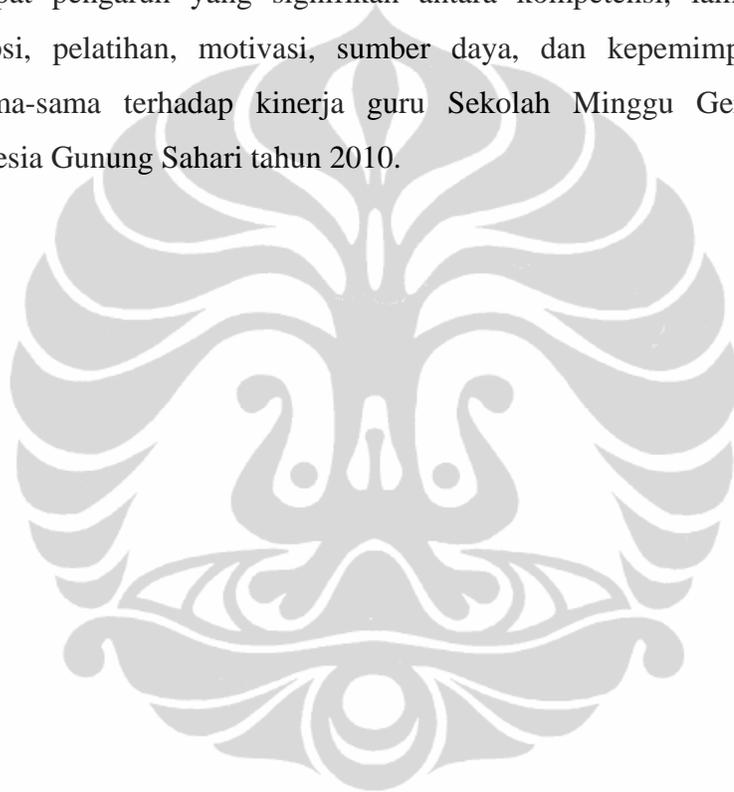
	Evaluasi Hasil Pembelajaran	Evaluasi diri; Memberikan kritik dan saran yang membangun kepada rekan; Melawat anak; Mengembangkan diri.
Kompetensi	Kompetensi Kepribadian	Memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam mengajar; Mampu guru untuk menjadi contoh bagi anak.
	Kompetensi Pedagogik	Menguasai pola perkembangan psikologi anak; Mampu menyelenggarakan pengajaran dengan baik dan tertib; Mampu menghidupkan suasana kelas; Menguasai media dan teknologi.
	Kompetensi Profesional	Mampu menjelaskan topik pengajaran; Mampu mengaitkan pokok bahasan satu dengan lainnya; Mampu berkomunikasi dengan anak.
	Kompetensi Sosial	Mampu menyampaikan pendapat; Mampu menerima kritik dan saran dari orang lain; Mudah bergaul di berbagai kalangan.
Lama Melayani	Keterkaitan lama seseorang melayani dengan kinerja yang dihasilkannya	Semakin lama seseorang melayani maka semakin memahami pengajaran di Sekolah Minggu, Lebih memahami perkembangan psikologi anak, menguasai bahan ajar, mengikuti kelas persiapan, memimpin pujian dan bercerita lebih baik, menjalankan tugasnya lebih baik.
Persepsi	Pola pandang guru Sekolah Minggu terhadap tugas dan tanggung jawabnya	Guru memiliki keyakinan akan panggilan sebagai guru penuh waktu; memahami visi dan misinya sebagai guru, memiliki hubungan pribadi yang akrab dengan Tuhan, tugas sebagai gembala bagi anak, menjadi contoh yang baik dalam beribadah.

Pelatihan	Pembelajaran yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja	Pelatihan teknik bercerita, memimpin pujian, memainkan alat musik, pola asuh dan perkembangan psikologi anak, teknik membuat kreativits, pendalaman isi Alkitab
Motivasi	Hal yang mendorong seseorang untuk menjadi guru Sekolah Minggu	Mencintai anak-anak; Prihatin dengan keadaan Sekolah Minggu di gereja; Menjadi Kepanjangangan tangan Kristus; Belajar melayani; Memenuhi permintaan; Mencari teman/ kelompok; Mengembangkan talenta; Mencintai Tuhan; Mengucap syukur.
Sumber Daya	Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana yang mendukung kinerja guru Sekolah Minggu	Pembagian kelas sesuai usia anak; Jumlah guru yang cukup; Koleksi buku-buku, alat peraga , dan aktivitas yang lengkap; Kebersihan, pencahayaan ruangan yang terjaga; Sarana belajar mengajar yang memadai; Pembicara kelas persiapan yang kompeten; Program pembinaan yang bermanfaat.
Kepemimpinan	Sikap dan tindakan para pengurus Komisi Anak dalam mendukung kinerja guru	Memberikan setiap informasi, solusi kepada guru; Melakukan evaluasi pengajaran, program pembinaan untuk guru; Menentukan standard kinerja.

2.5 Hipotesis Penelitian

1. Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
2. Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara lama melayani terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara lama melayani terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
3. Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
4. Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
5. Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
6. Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara sumber daya terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara sumber daya terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
7. Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

- Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
8. Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
- Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Penelitian adalah suatu proses pencarian kebenaran ataupun pembuktian terhadap suatu fenomena melalui prosedur kerja tertentu. Penelitian dilakukan untuk memperoleh kebenaran (membuktikan kebenaran) terhadap suatu objek permasalahan (fenomena) tertentu dengan berbagai skala dan variasinya. Penelitian adalah rangkaian tahapan yang dilakukan secara terencana dan sistematis guna mendapatkan pemecahan masalah atau jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tertentu. Tahapan yang satu berpengaruh untuk menentukan tahapan selanjutnya karena itu setiap tahapan harus saling mendukung.

Menurut Irawan (2000:26) metode penelitian adalah tata cara untuk dapat memahami obyek yang dibahas. Oleh karenanya pemilihan suatu metode haruslah memperhatikan dan menyesuaikan dengan obyek yang bersangkutan.

3.1.1. Pendekatan Penelitian.

Pendekatan dalam pembahasan dan analisis penelitian ini menggunakan metode pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Irawan (2004 : 86) pendekatan kuantitatif lebih mengedepankan paradigma data-data yang berbentuk angka. Meskipun demikian tidak semua data angka mencerminkan kuantita yang sebenarnya. Pendekatan kuantitatif yang sebenarnya adalah data yang secara substantif memang bersifat kuantitatif. Dalam hal ini, peneliti harus selalu ingat, data apa yang sebenarnya di analisis didalam penelitiannya. Semua angka pasti bisa dihitung tetapi tidak semua angka menunjukkan hakikat kuantitatif yang sebenarnya. Dalam pendekatan kuantitatif setiap data yang diperoleh akan dianalisis. Analisis data ini diperlukan untuk menjawab pokok masalah di atas, yaitu untuk mengetahui eavaluasi kinerja dengan pendekatan BSC.

Penelitian ini merupakan studi kasus pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Soekarno Hatta . Penelitian kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu (Arikunto, 1998: 131).

3.1.2. Jenis dan Data Penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder yang dikumpulkan baik berupa laporan keuangan dan data rasio-rasio keuangan yang umumnya digunakan dalam menilai kinerja suatu perusahaan serta data primer berupa menyebarkan kuesioner kepada pihak-pihak yang berkompeten untuk menguatkan hasil analisis data.

Menurut Arikunto (2000:310) bahwa penelitian deskriptif tidak dimaksudkan hanya untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi juga menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala atau keadaan. Lebih lanjut, Irawan (1999 : 60) mengatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya.

3.1.3 Populasi dan Sampel

Objek penelitian ini adalah KPPBC SH. Objek penelitian ini di pilih dengan pertimbangan bahwa KPPBC SH sebagai organisasi pelayanan publik sedang dihadapkan pada tantangan memenuhi tuntutan pelayanan disamping tuntutan melakukan pengawasan. Dua hal yang mempunyai perbedaan konsekwensi antara tuntutan kecepatan dan kehati-hatian dalam pelayanan.

Populasi seluruh pegawai KPPBC SH sebanyak 466 orang dan sampel diambil sebanyak 50 orang dengan cara *purposive sampling* yaitu pejabat eselon III, IV, V dan beberapa pegawai yang berkaitan dengan kegiatan pengawasan dan pelayanan secara langsung. Populasi pelanggan/pengguna jasa sangat banyak dan heterogen, sehingga untuk survey kepuasan pegawai digunakan teknik *Stratified Random Sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang pelanggan/pengguna jasa.

Data-data yang diperoleh dari survei lapangan dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan model *Balance Scorecard* (BSC). Oleh karena itu, ukuran sampel yang sesuai jika menggunakan teknik *Maximum Likelihood Estimation* dalam pemodelan ini antara 50 – 200 sampel (Hair dkk. dalam Ferdinand, 2002: 47- 48).

3.1.4 Jenis dan Sumber data.

Sumber data dalam penelitian ini adalah Laporan Keuangan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Soekarno Hatta dan laporan/dokumen lain yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan

misalnya dokumen Rencana Strategis kantor (Renstra), laporan penerimaan, Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintahan (LAKIP), dan laporan kinerja pelayanan dan kinerja pengawasan, jumlah pelanggan/pengguna jasa, jumlah pegawai, dan jam kerja pegawai.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer, karena data diperoleh langsung dari objek penelitian, dalam hal ini adalah Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Soekarno Hatta . Data tersebut meliputi data lokasi, struktur organisasi, bidang operasi, proses produksi, sejarah organisasi, Laporan keuangan perusahaan dan data yang berkaitan dengan pengukuran kinerja jumlah pelanggan/pengguna jasa dan jam kerja pegawai.

3.1.5 Teknik Pengumpulan Data.

Ada beberapa metode yang penulis gunakan dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini yaitu :

1. Kuisisioner, merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Kuisisioner dilakukan dalam bentuk survey pengguna jasa (eksternal) dan survey kepegawaian (internal) KPPBC SH. Bentuk kuisisioner dalam penelitian ini berisi pertanyaan dengan sepuluh pilihan nilai berskala 1 sampai dengan 10. Jawaban terendah diberi nilai 1, dan tertinggi diberi nilai 10. Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai dengan sangat positif berupa kata-kata.
2. Wawancara, merupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung pada pegawai dan pimpinan KPPBC SH berkaitan kinerja 4 perspektif dalam rangka penerapan manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard*.
3. Observasi, pengamatan secara langsung tanpa terlibat dalam proses dilakukan peneliti pada setiap proses pelayanan di masing-masing unit kerja KPPBC SH.
4. Studi Kepustakaan, merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur atau dokumen-dokumen yang relevan dengan pengukuran kinerja perspektif *balanced scorecard* di KPPBC SH.

3.1.6 Variabel penelitian.

Variabel dalam penelitian ini meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, *customer*, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif finansial , meliputi :

Pencapaian target penerimaan, adalah bagian dari fungsi *revenue collector*. Jenis penerimaan yang ditetapkan untuk dikumpulkan dan menjadi persepsi DJBC di KPPBC Soekarno Hatta berupa penerimaan Bea Masuk (BM). Mengingat laba bukan menjadi tujuan dari KPPBC SH, maka dalam penerapannya, perspektif finansial ini dimodifikasi menjadi *outcome perspektive (Shareholder base)*.

b. Perspektif Pelanggan

Customer Satisfaction, mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan. Pengukuran ini dilakukan melalui laporan perusahaan yang berkaitan dengan pelayanan tepat waktu dan *complain frequency*, serta menggunakan kuesioner untuk mengetahui kepuasan pengguna jasa KPPBC SH.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dilihat dari perspektif proses bisnis internal, digunakan laporan kantor bulanan/tahunan dan dokumen terkait.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Untuk memberikan kesempatan kepada karyawan/pegawai mengembangkan diri dengan mengadakan pendidikan dan latihan, serta ketersediaan sumber daya organisasi yang dapat mendukung kinerja.

3.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam rangka mendapatkan data survey yang valid dan reliable, perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk menguji data survey yang ada benar-benar dapat digunakan, sedangkan uji reliabilitas berkaitan dengan ketepatan alat ukurnya. Pengujian validitas dan reliabilitas ini dilakukan dengan perangkat software SPSS.

Dalam penelitian ini dilakukan penelitian tingkat kepuasan pegawai KPPBC SH dan tingkat kepuasan pelanggan/pengguna jasa dengan menggunakan instrumen survey. Sebelum survey tersebut dilakukan, pertama-tama dilakukan identifikasi variabel instrumen penelitian, kemudian dilakukan penyusunan instrumen penelitian. Setelah instrumen penelitian tersusun, selanjutnya dilakukan pre test berupa uji validitas dan

reliabilitas terhadap 30 responden. Dari hasil pre test tersebut dilakukan korelasi antara skor item dengan total skor menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Sugiyono (2001) menyatakan bahwa jika korelasi $r > 0.30$, maka item tersebut adalah valid.

$$X_y = \frac{\sum xy}{(\sum x^2)(\sum y^2)}$$

Dimana :

$$X^2 = (X - x)^2$$

$$Y^2 = (Y - y)^2$$

Uji reliabilitas dilakukan dengan teknik belah dua (split half) dengan rumus spearman brown. Jika $r_{hirung} > r_{tabel}$ instrumen tersebut reliable.

$$R_{11} = \frac{2rr_{\frac{1}{2}\frac{1}{2}}}{(1 + r_{\frac{1}{2}\frac{1}{2}})}$$

Keterangan :

R_{11} = reliabilitas instrumen

$r_{\frac{1}{2}\frac{1}{2}}$ = indeks korelasi antar skor separuh butir instrumen

Proses perhitungan uji validitas dan reliabilitas instrumen akan dilakukan dengan bantuan *software SPSS*.

3.2.1 Uji Instrumen Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan uji validitas, pada instrumen survey kepuasan pelanggan/pengguna jasa di KPPBC SH yang disusun berdasarkan dimensi dan indikator servqual, diketahui bahwa masing-masing indikator dalam instrumen tersebut memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0.30 dengan total skor. Hasil uji validitas dengan teknik korelasi *pearson product moment* pada instrumen survey kepuasan pelanggan. Karena indikator (item pertanyaan) memiliki korelasi 0,953 lebih dari 0.30 dengan total skor, maka item tersebut dianggap valid dan dapat digunakan serta dianalisis.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik split-half dan spearman brown. Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui bahwa koefisien reliabilitas sebesar

0.953 dan lebih besar dari koefisien table, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen tersebut reliabel.

3.2.2 Uji Instrumen Kepuasan Pegawai

Instrumen survey kepuasan pegawai dalam penelitian ini di uji juga tentang validitas dan reliabilitasnya. Dengan menggunakan teknik yang sama dilakukan uji validitas terhadap instrumen survey kepuasan pegawai. Dari hasil uji validitas tersebut dihasilkan bahwa secara keseluruhan item dalam instrumen survey kepuasan pegawai adalah valid. Hal ini berarti instrumen yang digunakan dapat digunakan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan hasil perhitungan, hasil uji reliabilitas instrumen kepuasan pegawai diketahui bahwa koefisien reliabilitas sebesar 0.951 dan lebih besar dari koefisien table, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen tersebut reliabel.

3.3. Analisis data.

Alat analisis yang digunakan untuk menentukan kategori kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) adalah analisis rentang kriteria dan *metode paired comparison*. Sedangkan uji *Mann-Whitney* digunakan sebagai salah satu metode untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan.

1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif meliputi klasifikasi visi, misi dan tujuan KPPBC SH ke dalam rencana strategis lembaga.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif digunakan dalam mengukur 4 (empat) perspektif kinerja, berikut matriks analisis data kuantitatif :

a. Variabel Perspektif Keuangan

1. Pertumbuhan Pendapatan

- Definisi :

Perbandingan pendapatan KPPBC SH sejak tahun 2007 - 2010

- Cara Ukur :

Analisis data sekunder, laporan keuangan KPPBC SH sejak tahun 2007 - 2010

$$\frac{\text{Pendapatan Tahun Ini}}{\text{Pendapatan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

- Hasil Ukur :
Persentase pertumbuhan pendapatan KPPBC SH sejak tahun 2007-2010
- Skala Ukur :
Rasio
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Lagging Measurement

2. Cost Recovery Rate

- Definisi :
Perbandingan antara jumlah pendapatan dengan jumlah pengeluaran KPPBC SH sejak tahun 2007 -2010.
- Cara Ukur :
Analisis data sekunder, laporan keuangan KPPBC SH sejak tahun 2007 – 2010.

$$\frac{\text{Pendapatan Tahun Ini}}{\text{Belanja Tahun Ini}} \times 100\%$$

- Hasil Ukur :
Persentase deficit dan surplus
- Skala Ukur :
Rasio
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Lagging Measurement

3. Tingkat Pengeluaran

- Definisi :
Perbandingan pengeluaran KPPBC SH 2007-2010.
- Cara Ukur :
Analisis data sekunder keuangan KPPBC SH tahun 2007 – 2010.

$$\frac{\text{Pengeluaran tahun ini}}{\text{Pengeluaran tahun lalu}} \times 100\%$$

- Hasil Ukur :
Persentase deficit dan surplus
- Skala Ukur :
Rasio
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Lagging Measurement

b. Variabel Perspektif Pelanggan

Variabel perspektif pelanggan mengukur sejauh mana KPPBC SH dapat memenuhi keinginan, harapan dan kebutuhan pelanggan pengguna jasa sebagai pelanggan. Ada tiga indikator dalam variable perspektif pelanggan, yaitu :

1. *Customer Acquisition*

- Definisi :
Kemampuan KPPBC SH mendapatkan pengguna jasa baru.
- Cara Ukur :
Analisis data sekunder, jumlah pengguna jasa baru tahun 2007-2010 dibandingkan dengan jumlah seluruh pengguna jasa tahun 2007-2010.

$$\frac{\text{Jumlah Pengguna Jasa Baru}}{\text{Jumlah Seluruh Pengguna Jasa dalam 1 Tahun}} \times 100\%$$

- Hasil Ukur :
Persentase jumlah pengguna jasa baru selama tahun 2007-2010
- Skala Ukur :
Rasio
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Lagging Measurement

2. *Customer Retention*

- Definisi :
Kemampuan KPPBC SH untuk mempertahankan pengguna jasa lama agar kembali untuk mendapat pelayanan.

- Cara Ukur :
Analisis data sekunder, jumlah pengguna jasa lama tahun 2007-2010 dibandingkan dengan jumlah seluruh pengguna jasa tahun 2009-2010.

$$\frac{\text{Jumlah Pengguna Jasa Lama yang Kembali}}{\text{Jumlah Seluruh Pengguna Jasa dalam 1 Tahun}} \times 100\%$$

- Hasil Ukur :
Persentase jumlah pengguna jasa lama selama tahun 2009-2010
- Skala Ukur :
Rasio
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Lagging Measurement

3. Customer Satisfaction

- Definisi :
Ungkapan perasaan atau pandangan pengguna jasa (pelanggan) KPPBC SH yang menyatakan perbandingan antara kondisi pelayanan di KPPBC SH dengan harapan pengguna jasa (pelanggan).
- Cara Ukur :
Survey kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan (*servqual*). Survey menggunakan 5 skala likert.
- Hasil Ukur :
Rasio nilai kenyataan dengan harapan kualitas pelayanan.
- Skala Ukur :
Interval
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Lagging Measurement

c. Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Waktu Tunggu

- Definisi :
Waktu yang dibutuhkan pelanggan/pengguna jasa dalam proses pengurusan dokumen impor di KPPBC SH sejak tahun 2007 - 2010

- Cara Ukur :
Analisis data sekunder, Data waktu layanan KPPBC SH sejak tahun 2007 - 2010
- Hasil Ukur :
Rata-rata waktu tunggu/menit
- Skala Ukur :
Ordinal
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Leading Measurement

2. Kinerja Pelayanan

- Definisi :
Hasil kerja KPPBC SH sejak tahun 2007 -2010.
- Cara Ukur :
Sum (penjumlahan) : untuk mengetahui penjumlahan angka capaian per periode pelaporan
Take Last Known Value (TLKV) (pencapaian terakhir) : untuk mengetahui angka capaian yang digunakan adalah angka periode terakhir
Average (rata-rata) : Untuk mengetahui rata-rata dari penjumlahan angka pencapaian per periode pelaporan .
- Hasil Ukur :
Tingkat Pemanfaatan fasilitas dan sumber daya manusia
- Skala Ukur :
Rasio
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Lagging Measurement

d. Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Peningkatan Kapabilitas

- Definisi :
Kemampuan KPPBC SH dalam memfasilitasi dan mendorong peningkatan kapabilitas sumber daya manusianya.
- Cara Ukur :

Analisis data sekunder jumlah pendidikan dan jumlah pegawai KPPBC SH yang mengikuti pendidikan.

- Hasil Ukur :
Persentase upaya peningkatan kapabilitas SDM KPPBC SH tahun 2007-2010
- Skala Ukur :
Rasio
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Leading Measurement

2. Tingkat Kepuasan Pegawai

- Definisi :
Persepsi atau perasaan pegawai KPPBC SH terhadap pekerjaan dan lingkungannya.
- Cara Ukur :
Survey kepuasan pegawai berdasarkan dimensi kepuasan pegawai menurut Smith, Kendall dan Hulin, menggunakan sepuluh skala likert.
- Hasil Ukur :
Persentase tingkat kepuasan pegawai
- Skala Ukur :
Interval
- Tipe ukuran dalam *Balanced Scorecard* :
Leading Measurement

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatif di mana penelitian ini berusaha untuk menjelaskan variabel bebas (kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, kepemimpinan) apakah yang mempengaruhi variabel terikat (kinerja guru Sekolah Minggu). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dalam bentuk studi regresi yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh sejumlah faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru Sekolah Minggu sebagai variabel terikat. Jenis data yang digali dalam penelitian ini merupakan pemahaman atas fenomena yang bersifat kualitatif kemudian diterjemahkan ke dalam angka kuantitatif. Maksud dan tujuan dari penggunaan pendekatan kuantitatif ini adalah agar data yang didapatkan dari hasil penelitian dapat dianalisa dengan menggunakan statistik kemudian diinterpretasikan ke dalam bahasa kualitatif agar lebih mudah dipahami.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Minggu anggota Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan metode total sampling di mana sampel seluruh anggota sampel menjadi responden. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Minggu anggota Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari. Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari Jakarta dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini karena Komisi Anak di Gereja ini telah berdiri sejak tahun 1940. Jumlah guru yang tercatat pada periode Maret 2010 adalah sebanyak 120 orang sehingga dapat mewakili keseluruhan populasi.

3.3 Instrumen Penelitian

Alat ukur dalam penelitian ini berbentuk kuesioner dengan 4 (empat) alternatif jawaban yang bersifat ordinal berupa skala Likert. Pernyataan yang terdapat dalam kuesioner diberikan empat alternatif jawaban yang diberi skor 1 (satu) sampai 4 (empat) sebagai berikut:

- skor 4 (empat) = Sangat Setuju (SS)
- skor 3 (tiga) = Setuju (S)
- skor 2 (dua) = Tidak Setuju (TS)
- skor 1 (satu) = Sangat Tidak Setuju (STS)

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) sumber yaitu:

1. Data Primer

Sumber data yang diperoleh dari responden dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner berupa item-item pernyataan yang disebarakan kepada seluruh guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari.

2. Data Sekunder

Sumber data yang diperoleh dari studi kepustakaan melalui berbagai literatur dan buku-buku yang berhubungan langsung dengan topik yang diteliti. Selain itu data sekunder didapatkan dari kuesioner yang disebarakan kepada para orang tua murid Sekolah Minggu. Tujuannya adalah sebagai data pembanding dari data hasil kuesioner yang disebarakan kepada Guru Sekolah Minggu untuk digunakan dalam analisis data.

3.5 Variabel Penelitian

3.5.1 Variabel Bebas

Variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat (*dependent variable*). Dalam penelitian ini variabel bebas dibedakan menjadi variabel faktor internal dan variabel faktor eksternal.

3.5.1.1 Variabel Faktor Internal

Variabel faktor internal memiliki sub-sub variabel sebagai berikut:

1. Kompetensi (X₁)
 Definisi : Pernyataan tentang kompetensi kepribadian, pedagogik, professional dan sosial yang perlu dimiliki guru Sekolah Minggu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Lama Melayani (X₂)
 Definisi : Pernyataan tentang keterkaitan lama tahun pelayanan guru Sekolah Minggu terhadap kinerja yang dihasilkannya.
3. Persepsi (X₃)
 Definisi : Pernyataan tentang cara pandang guru Sekolah Minggu dalam memaknai tugas dan tanggung jawabnya.
4. Pelatihan (X₄)
 Definisi : Pernyataan tentang keterkaitan antara pelatihan yang dibutuhkan guru Sekolah Minggu untuk mendukung kinerja yang dihasilkannya.
5. Motivasi (X₅)
 Definisi : Pernyataan tentang sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat guru Sekolah Minggu untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

3.5.1.b Variabel Faktor Eksternal

Variabel faktor eksternal memiliki sub-sub variabel sebagai berikut:

1. Sumber Daya (X₆)
 Definisi : Pernyataan tentang sumber daya yang disediakan oleh Komisi Anak sebagai organisasi tempat guru Sekolah Minggu bernaung untuk mendukung agar guru Sekolah Minggu dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

2. Kepemimpinan (X_7)

Definisi : Pernyataan tentang sikap para pemimpin yang mendorong guru-guru untuk berkinerja baik dalam mengajar.

3.5.2 Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja guru Sekolah Minggu (Y) dalam mengajar yang di dalamnya mencakup pernyataan mengenai tugas dan tanggung jawab guru Sekolah Minggu dalam kegiatan perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran dan evaluasi hasil pengajaran.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Transformasi Data Ordinal menjadi Data Interval

Sebelum dilakukan analisis data hasil penelitian terlebih dahulu dilakukan transformasi data ordinal menjadi data interval. Transformasi dilakukan karena teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini membutuhkan data interval sebagai persyaratan. Penelitian menggunakan data ordinal, oleh karena itu untuk dapat melakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan transformasi data dari data ordinal menjadi data interval. Proses transformasi data ini dilakukan dengan bantuan program Ordi versi 1.0 (Junaidi, 2010). Metode transformasi data yang digunakan dalam program Ordi ini adalah *method of successive interval*, Hays (1976), dengan tahapan sebagai berikut:

1. Menghitung frekuensi observasi untuk setiap kategori
2. Menghitung proporsi pada masing-masing kategori
3. Dari proporsi yang diperoleh, dihitung proporsi kumulatif untuk setiap kategori
4. Menghitung nilai Z (distribusi normal) dari proporsi kumulatif

5. Menentukan nilai batas Z (nilai fungsi padat probabilitas pada absis Z) untuk setiap kategori dengan rumus

$$\delta(Z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{Z^2}{2}}, \quad -\delta < Z < +\delta \quad (3.1)$$

Dimana $\pi = 3.14159$ dan $e = 2.71828$

6. Menghitung *scale value* (interval rata-rata) untuk setiap kategori

$$\text{Scale} = \frac{\text{kepadatan batas bawah} - \text{kepadatan batas atas}}{\text{daerah di bawah batas atas} - \text{daerah di bawah batas bawah}} \quad (3.2)$$

7. Menghitung *score* (nilai hasil transformasi) untuk setiap kategori dengan persamaan:

$$\text{score} = \text{scale Value} + \left| \text{scale Value}_{\min} \right| + 1 \quad (3.3)$$

3.6.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.6.2.1 Uji Validitas

Analisis data terlebih dahulu diawali dengan menguji validitas instrumen penelitian untuk masing-masing variabel. Validitas merupakan ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur. Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian validitas item dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Analisis yang digunakan untuk pengukuran validitas dalam penelitian ini adalah analisis Korelasi Produk Momen Pearson (*Bivariate Pearson*). Analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item

pernyataan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap (Priyatno, 2008, p.17).

Validitas instrumen penelitian diuji dengan menggunakan teknik Korelasi Produk Momen Pearson (*Bivariate Pearson*). Koefisien korelasi item- total dengan *Bivariate Pearson* dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{ix} = \frac{n\sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{[n\sum i^2 - (\sum i)^2][n\sum x^2 - (\sum x)^2]}} \quad (3.4)$$

Keterangan:

- r_{ix} = Koefisien korelasi item-total (*Bivariate Pearson*)
- i = Skor item
- x = Skor total
- n = Banyaknya subjek

Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Jika r hitung $\geq r$ tabel (uji 2 sisi dengan signifikansi 0,05) maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- Jika r hitung $< r$ tabel (uji 2 sisi dengan signifikansi 0,05) maka instrumen atau item-item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, pengujian yang dilakukan selanjutnya adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Pengujian reliabilitas yang dilakukan adalah dengan

menggunakan metode Alpha (Cronbach's). Rumus reliabilitas dengan metode Alpha adalah:

$$r_{11} = [k / (k-1)] [1 - (\sum \sigma_b^2 / \sum \sigma_1^2)] \quad (3.5)$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir

$\sum \sigma_1^2$ = Varian total

Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0.05, artinya instrument dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari r kritis *product moment*. Jika dalam uji validitas didapati ada item-item yang tidak valid, maka untuk pengujian reliabilitasnya item yang tidak valid tersebut tidak dimasukkan.

3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Setelah seluruh data ditransformasikan menjadi data interval, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Analisis regresi linear berganda merupakan suatu alat analisis untuk menganalisis hubungan secara linear dua atau lebih variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel terikat (Y). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, apakah masing-masing variabel bebas berhubungan positif atau negative, serta untuk memprediksi nilai dari variabel terikat apabila variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan (Priyatno, 2008, p.73). Persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n \quad (3.6)$$

Dimana:

- Y = Variabel terikat
- X_n = Variabel bebas
- a = Konstanta (nilai Y apabila $X_n = 0$)
- b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Dari hasil perhitungan analisis regresi linear berganda, selanjutnya dapat dilakukan analisis korelasi ganda, analisis determinasi (R^2), dan pengujian hipotesis yang terdiri dari uji koefisien regresi secara bersama-sama (uji F) dan uji koefisien regresi secara parsial (uji t).

3.6.4 Analisis Korelasi Ganda (R)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_n) terhadap variabel terikat (Y) secara serentak. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_n) secara serentak terhadap variabel terikat (Y). Nilai R berkisar antara 0 sampai 1, nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Rumus korelasi ganda dengan dua variabel bebas adalah:

$$R_{y.X_1X_2} = \sqrt{\frac{(r_{yX_1})^2 + (r_{yX_2})^2 - 2.(r_{yX_1}).(r_{yX_2}).(r_{X_1X_2})}{1 - (r_{X_1X_2})^2}} \quad (3.7)$$

Keterangan:

$R_{y.X_1X_2}$ = Korelasi variabel X_1 dengan X_2 secara bersama-sama dengan Y

r_{yx1} = Korelasi sederhana antara X_1 dengan Y

r_{yx2} = Korelasi sederhana antara X_2 dengan Y

r_{x1x2} = Korelasi sederhana antara X_1 dengan X_2

Pedoman untuk memberikan interpretasi korelasi adalah sebagai berikut (Priyatno, 2008, p.60):

0.00 – 0.199 = sangat rendah

0.20 – 0.399 = rendah

0.40 – 0.599 = sedang

0.60 – 0.799 = kuat

0.80 – 1.000 = sangat kuat

3.6.5 Analisis Determinasi (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_n) secara serentak terhadap variabel terikat (Y). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat. R^2 sama dengan 0, maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat, atau variasi variabel bebas yang digunakan dalam model tidak menjelaskan sedikitpun variasi variabel terikat. R^2 sama dengan 1, maka persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sempurna, atau variasi variabel bebas yang digunakan dalam model menjelaskan 100% variasi variabel terikat. Rumus mencari koefisien determinasi dengan dua variabel bebas adalah:

$$R^2 = \frac{(r_{yx1})^2 + (r_{yx2})^2 - 2.(r_{yx1}).(r_{yx2}).(r_{x1x2})}{1 - (r_{x1x2})^2} \quad (3.8)$$

Keterangan:

$R_{y.x_1x_2}$ = Koefisien determinasi

r_{yx_1} = Korelasi sederhana antara X_1 dengan Y

r_{yx_2} = Korelasi sederhana antara X_2 dengan Y

$r_{x_1x_2}$ = Korelasi sederhana antara X_1 dengan X_2

3.6.6 Pengujian Hipotesis

3.6.6.1 Uji Koefisien Regresi secara Bersama-sama (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_n) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y), atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan). F hitung dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n-k-1)} \quad (3.9)$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinasi

n = Jumlah data atau kasus

k = Jumlah variabel bebas

3.6.6.2 Uji Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel bebas (X_1, X_2, \dots, X_n) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). rumus t hitung pada analisis regresi adalah:

$$t \text{ hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}} \quad (3.10)$$

Keterangan:

b_i = Koefisien regresi variabel i

S_{b_i} = Standar eror variabel i

3.7 Objektivitas Penelitian

Penulis merupakan bagian dari sampel yang akan diteliti. Untuk menjaga objektivitas dalam penelitian ini maka peneliti menarik diri dari sampel responden yang akan diteliti. Rumusan instrumen penelitian tidak mengacu pada pemahaman penulis tetapi berdasarkan buku-buku literatur yang berkaitan dengan topik penelitian. Selain itu untuk menghindari subjektivitas guru Sekolah Minggu dalam menjawab pertanyaan, penulis juga menyebarkan kuesioner kepada orang tua anak Sekolah Minggu sebagai data yang dapat digunakan untuk membandingkan jawaban responden guru. Hasil penelitian juga terlebih dahulu dikonsultasikan kepada beberapa orang baik guru Sekolah Minggu ataupun beberapa jemaat pemerhati Sekolah Minggu sebelum disimpulkan.

BAB 4

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah

Bea dan Cukai sebagai institusi kepabeanan selalu dibutuhkan keberadaannya di pelabuhan baik laut maupun udara. Keberadaan institusi bea dan cukai berfungsi melakukan pengawasan dan pelayanan kegiatan impor dan ekspor barang. Seiring dengan dibukanya bandara udara Soekarno Hatta, pada tahun 1985 KPPBC SH mulai menjalankan tugas dan fungsinya. Gedung kantor Bea dan Cukai berada di area pergudangan 510 di lingkungan bandara udara Soekarno Hatta (tanah, gedung dan pergudangan merupakan asset PT Angkasa Pura). Dalam perjalanan sejarahnya KPPBC SH mengalami beberapa kali perubahan nama, struktur, tipologi dan kewilayahan.

Pada awal berdirinya 1985, nama kantor bea dan cukai pada saat itu adalah Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Soekarno Hatta. Ketika itu paradigma inspeksi dipakai karena mengacu pada fungsi pengawasan yang merupakan warisan jaman Belanda. Sebagaimana instansi pemerintah lainnya, pada saat itu kantor inspeksi masih cenderung menggunakan sistem kerja manual dan menerapkan sistem manajemen tradisional. Pada tahun 1991, Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Soekarno Hatta dipecah menjadi dua, yaitu Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Soekarno Hatta I dan II. Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Soekarno Hatta I bertugas menangani ekspor dan impor di terminal kedatangan penumpang dan gudang Rush Handling (pelayanan cepat), sedangkan Kantor Inspeksi Bea dan Cukai II bertugas dan menangani ekspor dan impor melalui gudang cargo. Khusus untuk Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Soekarno Hatta II, pada saat itu mulai menerapkan sistem komputer *Customs Fast Release System (CFRS)* dalam pelayanan impornya.

Pada tahun 2001, terjadi perubahan paradigma inspeksi menjadi pelayanan. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor : 444/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001, dua kantor inspeksi Soekarno Hatta I dan II disatukan kembali dengan nama baru Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Soekarno Hatta. Pada tahun 2007, atas dasar pemikiran bahwa fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi utama bea dan

cukai, dengan tetap memperhatikan unsur pelayanan maka nama Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus dirubah menjadi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A1 Soekarno Hatta.

Tahun 2008, dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi di tubuh DJBC, dengan Peraturan Menteri keuangan no : 87/PMK.01/2008 tanggal 11 Juni 2008, yang telah diganti dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor 74/PMK.01/2009 tanggal 8 April 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai yang semula mempunyai tipe A1 berubah menjadi kantor bertipe Madya Pabean (modernisasi kantor). Dengan adanya penetapan sebagai kantor modern, maka tatakelola di KPPBC SH menggunakan sistem kerja berbasis IT serta mulai menerapkan manajemen kinerja dengan berbasis *Balanced Scorecard*.

4.1.2 Kedudukan, Tugas Pokok dan fungsi

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan nomor 74/PMK.01/2009 tanggal 8 April 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, telah diatur kedudukan, tugas pokok dan fungsi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai. KPPBC SH adalah salah instansi vertikal Direktorat jenderal Bea dan Cukai yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Banten. KPPBC SH berlokasi di area pergudangan di wilayah bandara udara Soekarno Hatta. Wilayah kerja KPPBC SH meliputi daerah bandara Soekarno Hatta dan sekitarnya.

KPPBC SH mempunyai daerah wewenang untuk melaksanakan tugas pelayanan meliputi :

1. Pelayanan pemeriksaan barang-barang penumpang di Bandara Soekarno-Hatta;
2. Gudang /TPS PT. Garuda Indonesia, meliputi :
 - a) Gudang Ekspor;
 - b) Gudang Impor;
 - c) Gudang Domestik;
 - d) Gudang Transit;
 - e) Gudang Over flow;
 - f) Gudang Impor Rush Handling (Pelayanan Segera);

3. Gudang /TPS PT. Jasa Angkasa Semesta (PT. JAS), meliputi :
 - a) Gudang Ekspor;
 - b) Gudang Impor;
 - c) Gudang Impor Rush Handling (Pelayanan Segera);
 - d) Gudang Domestik;
4. Gudang /TPS PT. Gapura Nusantara, meliputi :
 - a) Gudang Ekspor;
 - b) Gudang Impor;
 - c) Gudang Impor Rush Handling (Pelayanan Segera);
5. Gudang /TPS Perusahaan Jasa Titipan, meliputi :
 - a) PJT. PT. Birotika Semesta / DHL;
 - b) PJT. PT. Repex Perdana International / FedEx;
 - c) PJT. PT. Skypak International / TNT;
6. Gudang /TPS Lini II di Area Cargo Duty Free P.06 Bandara Soekarno Hatta :
PT. Container Packaging Logistics Indonesia
Gudang Penimbunan P. 06 untuk Duty Free / Toko Bebas Bea
7. Gudang/TPS Lini II di Taman Niaga Soewarna berjumlah 28 buah, meliputi :

a) PT. Cardig Express Nusantara;	o) PT. Monang Sianipar Abadi;
b) PT. DFDS Transport Utama;	p) PT. Nippon Express Indonesia
PT. DHL Global Forwarding	PT. Panah Perdana
c) Indonesia;	q) Logisindo;
d) PT. Expeditors Indonesia;	r) PT. Panalpina Nusajaya Transport;
e) PT. Fajar Insani Nusantara;	s) PT. Prima International Cargo;
f) PT. Green Air Pacific;	t) PT. Ritra Cargo Indonesia;
PT. Geologistics Indonesia	PT. Schenker Petrolog
g) Perdana;	u) Utama;
h) PT. Global Freight Consolidatama;	v) PT. SDV Logistics Indonesia;

- i) PT. Inti Global Logistics;
 - j) PT. Jaringan Dinamika;
 - k) PT. Kinetsu World Express Indonesia;
 - l) PT. "K" Line Air Service Indonesia;
 - m) PT. Maktrans Nusa Indah;
 - n) PT. Yusen Air & Sea Service;
 - w) PT. Skypak International;
 - x) PT. Tabitha Express;
 - y) PT. Tas Puninar Express;
 - z) PT. Uniair Indotama Cargo;
 - aa) PT. Unggul Cipta Trans;
7. Gudang TPS PT. Unex Inti Indonesia;
- a) Gudang Ekspor;
 - b) Gudang Impor;
 - c) Gudang Domestik;
8. Duty Free / Toko Bebas Bea di Terminal II D dan E Bandara Internasional Soekarno Hatta berjumlah 8 (Delapan) perusahaan, meliputi :
- a) PT. Artha Mulia Indah;
 - b) PT. Aura Cantik;
 - c) PT. Dewata Agung Wibawa;
 - d) PT. Dian Suksestama;
 - e) PT. Fortune Star Airport Duty Free;
 - f) PT. Indah Prima;
 - g) PT. Inti Dufree Promosindho;
 - h) PT. Melati Bakti.
9. Kawasan Berikat berjumlah 2 (dua) perusahaan, terdiri dari :
- a. PT. Garuda Maintenance Facility (GMF) Aero Asia; dan
 - b. PT. Purantara Mitra Angkasa Dua;
10. Gudang Berikat sebanyak 5 (lima) perusahaan di wilayah Bandara Soekarno Hatta;
- a) PT. Angkasa Citra Sarana Catering Service;
 - b) PT. Jas Aero-Engineering Service;

- c) PT. Purantara Mitra Angkasa Dua;
 - d) PT. Rodamas Wirasakti;
 - e) PT. Tabitha Sentra Logistik;
11. Tempat Penimbunan Pabean KPPBC Tipe Madya Pabean Soekarno Hatta;
12. Kantor Tukar Pos Udara Soekarno Hatta.

Tugas pokok KPPBC SH adalah melaksanakan pengawasan dan pelayanan kepabeanan dan cukai dalam daerah wewenangny berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugasnya Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Soekarno-Hatta menyelenggarakan fungsi :

1. pelaksanaan intelijen, patroli, penindakan, dan penyidikan di bidang kepabeanan dan cukai;
2. pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api;
3. pelaksanaan pelayanan teknis di bidang kepabeanan dan cukai;
4. pelaksanaan pemberian perijinan dan fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai;
5. pelaksanaan pemungutan dan pengadministrasian bea masuk, cukai, dan pungutan negara lainnya yang dipungut oleh Direktorat Jenderal;
6. penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pendistribusian dokumen kepabeanan dan cukai;
7. pelaksanaan pengolahan data, penyajian informasi dan laporan kepabeanan dan cukai;
8. pengawasan pelaksanaan tugas dan evaluasi kerja;
9. pelaksanaan administrasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

4.1.3 Visi, Misi dan Sasaran

Dalam melaksanakan kegiatannya, KPPBC SH menetapkan visi, misi dan sasarannya sebagai berikut :

- Visi
Menjadi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Modern yang berkinerja prima, profesional dan mampu berperan aktif meningkatkan citra Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
- Misi
 1. Memberikan pelayanan secara efisien
 2. Melakukan pengawasan secara efektif
 3. Menciptakan administrasi yang tertib
- Sasaran
 1. Pelayanan yang prima
 2. Pengawasan yang efektif
 3. Kantor yang bebas KKN
 4. Hubungan Kemitraan dengan Pengguna Jasa
 5. Penerapan IT untuk Pelayanan dan Pengawasan
 6. Organisasi yang Efektif dan Efisien
 7. Tersedianya Sistem Pengukuran Kinerja

4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi KPPBC SH tersusun dari :

- a. Kepala Kantor;
- b. Subbagian Umum;
- c. Seksi Penindakan dan Penyidikan;
- d. Seksi Administrasi Manifest;
- e. Seksi Perbendaharaan;
- f. Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai (terdiri dari 9 Kepala Seksi);
- g. Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi;
- h. Seksi Kepatuhan Internal;
- i. Seksi Dukungan Teknis dan Distribusi Dokumen;
- j. Kelompok Jabatan Fungsional (terdiri dari 28 Pejabat).

4.1.5 Sumber Daya Manusia

KPPBC SH dalam melaksanakan tugas dan fungsinya didukung oleh 460 (empat ratus enam puluh) sumber daya manusia, mempunyai kualifikasi pendidikan dan golongan secara rinci sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Sumber Daya Manusia sesuai Kualifikasi Pendidikan
Periode Januari s.d. Desember 2009

No	Golongan	Pendidikan Formal								Jumlah
		SD	SLTP	SLTA	D1	D3	D4	S1	S2	
1	I	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	II	-	19	54	103	22	-	39	-	237
3	III	-	-	97	-	16	1	87	21	222
4	IV	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Jumlah		-	19	151	103	38	1	126	22	460

(Sumber : Lakip KPPBC SH 2009)

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui prosentase kualifikasi pendidikan Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Soekarno-Hatta sebagai berikut :

- | | | | |
|----|-----------------------------------|--------------------|----------|
| 1. | Pendidikan SD | Nihil | (0,00%) |
| 2. | Pendidikan SLTP | Sebanyak 19 orang | (4,13%) |
| 3. | Pendidikan SLTA | Sebanyak 151 orang | (32,83%) |
| 4. | Pendidikan Diploma I (D1) | Sebanyak 103 orang | (22,39%) |
| 5. | Pendidikan Diploma III (D3) | Sebanyak 38 orang | (8,26%) |
| 6. | Pendidikan Diploma IV (D4) | Sebanyak 1 orang | (0,22%) |
| 7. | Pendidikan Sarjana Strata I (S1) | Sebanyak 126 orang | (27,39%) |
| 8. | Pendidikan Sarjana Strata II (S2) | Sebanyak 22 orang | (4,78%) |

Pembagian deskripsi tugas dan jabatan kepada para pegawai disamping dengan mempertimbangkan tingkat pendidikan sebagaimana tersebut diatas, juga dengan pertimbangan pendidikan tambahan beberapa diklat yang dilaksanakan oleh BPPK / Pusdiklat Bea dan Cukai dan kompetensi teknis operasional lainnya.

Pada umumnya pegawai dengan pendidikan Sekolah Dasar, SLTP, SLTA, D1, D3, D4, dan S1 ditugaskan sebagai tenaga Tata Usaha, Staf Seksi operasional, Asistensi PFPD dan Dinas Luar, kecuali yang mempunyai jabatan struktural maupun fungsional penugasannya ditunjuk tersendiri dengan Keputusan Menteri Keuangan maupun Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

4.2 BSC Di Lingkungan Kementerian Keuangan

Pada tahun 2007 reformasi birokrasi secara resmi dicanangkan sebagai program prioritas di Kementerian Keuangan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, maka dimulai juga penerapan manajemen kinerja Kementerian Keuangan berbasis BSC.

Pengelolaan kinerja berbasis BSC di lingkungan Kementerian Keuangan didasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan No. 87/KMK.01/2009 tentang Pengelolaan IKU di Lingkungan Departemen Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan No. 12/KMK.01/2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan. Keputusan tersebut mengatur tentang penetapan pengelolaan kinerja, kontrak kerja, penyusunan dan perubahan peta strategi, Indikator Kinerja Utama (IKU), dan target, serta pelaporan capaian kinerja triwulan kepada Menteri keuangan.

Dengan penerapan pengelolaan kinerja berbasis BSC ini diharapkan akan tercipta aparatur birokrat yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi, penilaian kinerja yang lebih efektif dengan menggunakan *Management tool* yang objektif, transparan, dan mudah diterapkan, serta endorng organisasi untuk lebih fokus pada strategi guna mencapai visi dan misi melalui indikator kinerja yang jelas dan terukur.

DJBC sebagai unit pelaksana sebagian tugas pokok Menteri Keuangan mempunyai kewajiban menerapkan manajemen kinerja berbasis BSC sebagaimana ketentuan yang ada dalam Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* di Lingkungan Kementerian Keuangan.

4.2.1 Perspektif BSC

Empat perspektif yang menjadi standar penerapan BSC yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth* diuraikan lebih lanjut sebagai berikut :

a. Perspektif *Financial*

BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja disektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif *financial* di sini adalah terkait dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh *Shareholders* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi.

b. Perspektif *Customer*

Perspektif *Customer* adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan/pengguna jasa.

c. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif *Internal Business Process* adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan pelayanan dan nilai-nilai pada *stakeholder* dan *customer*.

d. Perspektif *Lerning and Growth*

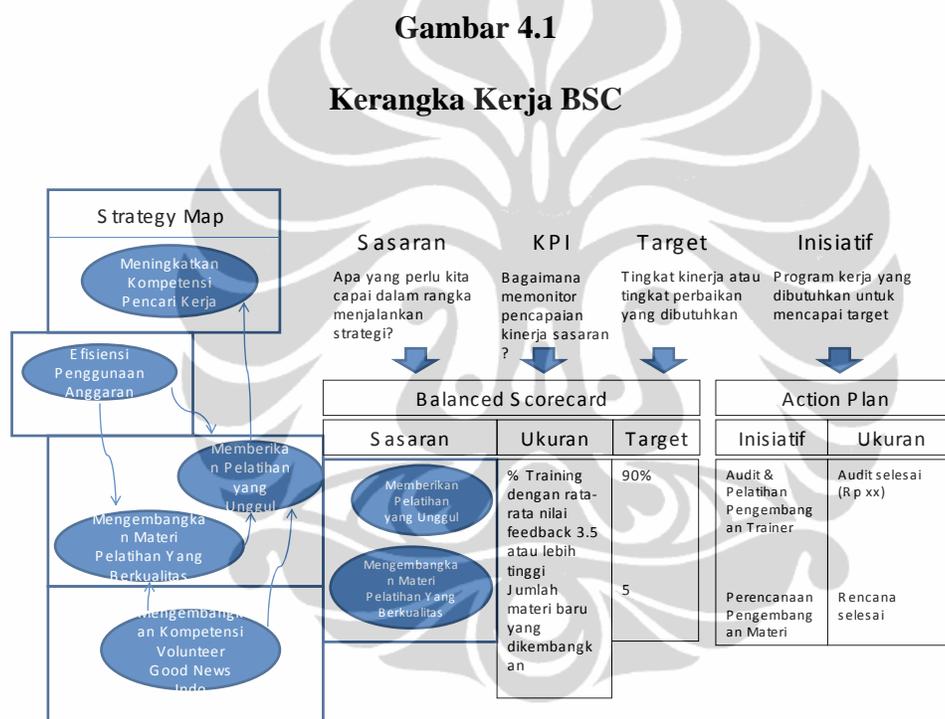
Perspektif *Lerning and Growth* adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi.

Keempat perspektif di atas harus dipandang sebagai suatu model atau *template* yang bersifat flaksibel, baik jumlah maupun penamaannya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi. Di beberapa unit Kementerian Keuangan termasuk DJBC menggunakan hanya 3 perspektif yaitu *Strategic outcomes*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Yang dimaksud dengan *strategic outcomes* di sini adalah penggabungan antara *stakeholder* dan *customer*. Hal ini dimaksudkan untuk mengakomodasi unit yang kesulitan membedakan antara *stakeholder* dan *customer*.

Intinya dalam membangun peta strategi harus mencerminkan : (1) apa yang seharusnya dihasilkan, (2) proses yang harus dilakukan, dan (3) sumber daya yang harus dimiliki.

4.2.2 Kerangka Kerja BSC Kemenkeu

Kerangka kerja BSC Kementerian Keuangan berisikan beberapa langkah kegiatan mulai dari penetapan peta strategi, pembuatan sasaran, penentuan IKU dan target serta program inisiatif. KPPBC SH menggunakan pedoman tersebut untuk penyusunan kerangka kerja BSC dengan melakukan penyesuaian sesuai karakteristik unit-unit yang ada dilingkungannya.



4.2.3 Strategy Map KPPBC SH

Strategy map atau peta strategi merupakan suatu dashboard (panel instrument) yang memetakan sasaran strategis (SS) organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. SS merupakan suatu pernyataan tentang sesuatu yang ingin dicapai (SS bersifat outcome) atau apa yang

ingin dilakukan (SS bersifat proses) atau apa yang seharusnya dimiliki (SS bersifat input).

Sasaran strategis yang dimiliki KPPBC SH sesuai pemetaannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Strategic Outcome

SS.KMP.2 Pembangunan Kesadaran Hukum/Kepatuhan	SS.KMP.1 Administrasi Kepabean dan Cukai yang handal	SS. KMP.3 Pencitraan
SS.KMP.2.1 Tingkat Kepatuhan masyarakat usaha yang tinggi	SS.KMP.1.1 Tingkat Administrasi Kepabeanan dan Cukai yang handal untuk mendukung pendapatan BM dan Cukai yang optimal	SS.KMP.3.1 Tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemangku kepentingan dan citra yang meningkat yang didukung oleh kinerja yang handal
SS.KMP.2.2 Tingkat Pengawasan atas ketentuan Kepabeanan dan Cukai yang Optimal	SS.KMP.1.2 Tingkat efisiensi penggunaan anggaran operasional kantor untuk mendukung optimalisasi pendapatan BM dan Cukai optimal	SS.KMP.3.2 Tingkat kepercayaan yang tinggi dari pemangku kepentingan atas kegiatan pengawasan dan pelayanan

Strategic Outcome merupakan gabungan antara perspektif Finansial dan perspektif *Customer*. Penggabungan dua perspektif ini dilakukan dalam rangka memberikan ruang gerak bagi unit organisasi untuk melakukan penyesuaian peta strategisnya sesuai dengan proses bisnis yang dimiliki. KPPBC SH menentukan untuk menggunakan perspektif *Strategic Outcome* mengikuti pedoman acuannya yakni *Strategy Map Depkeu-Two*.

Tabel. 4.3

Strategic Driver

SS.KMP.4 Identifikasi	SS.KMP.5 Kebijakan Teknis	SS.KMP.6 Pelayanan dan Pengadministrasian	SS.KMP.7 Pengawasan dan Sosialisasi
SS.KMP.4.1 Meningkatkan kerjasama yang aktif dengan Instansi dan asosiasi terkait	SS.KMP.5.1 Menerapkan Pemantauan Kinerja unit secara cermat & berkesinambungan	SS.KMP.6.1 Memberikan pelayanan Pabean & Cukai yang Prima kepada Pengguna Jasa	SS.KMP.7.1 Mengefektifkan kegiatan Intelijen, Penindakan dan Penyidikan di bid. Pabean
SS.KMP.4.2 Meningkatkan kepekaan terhadap keluhan dari pemangku kepentingan terhadap hasil kegiatan pelayanan dan pengawasan			SS.KMP.7.2 Mengoptimalkan sosialisasi peraturan di bidang Kepabeanaan dan Cukai

Strategic Driver adalah istilah lain dari perspektif Proses Bisnis Internal. Proses internal bisnis diharapkan mampu mengarahkan perspektif-perspektif lainnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Tabel. 4.4

Learning and Growth

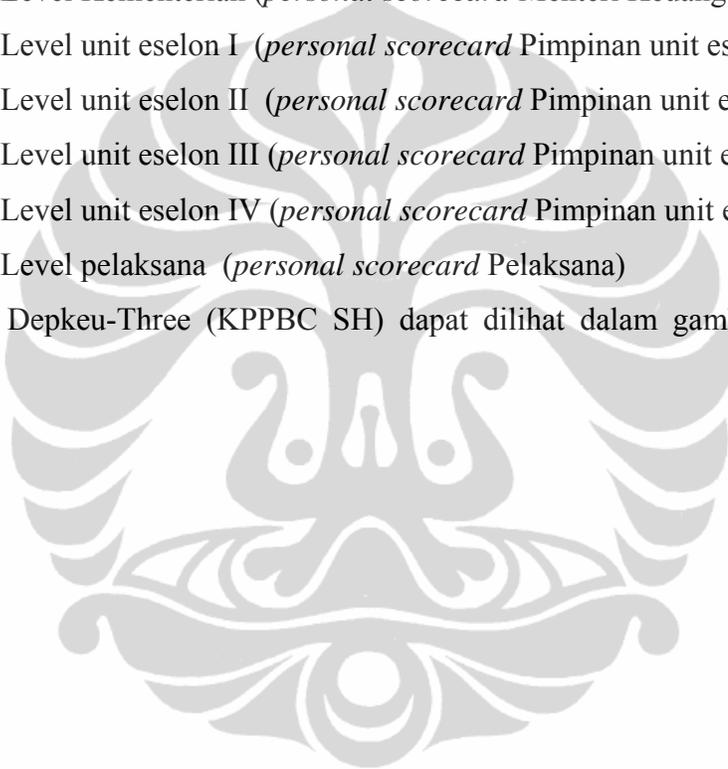
SS.KMP.8 Sumber Daya Manusia	SS.KMP.9 Organisasi	SS.KMP.10 Good Governance	SS.KMP.11 Teknologi Informasi dan Komunikasi
Meningkatkan Kompetensi dan Integritas Pegawai	Pengembangan Organisasi Berdasarkan Fungsi Organisasi	Perwujudan Good Governance dalam pengelolaan DIPA, dana pengawasan dan dana Penyidikan	Pemanfaatan Sistem Informasi dan Telekomunikasi Yang Terintegrasi dan Handal

Learning and Growth menempati fungsi sebagai pondasi organisasi, dimana sumber daya yang dimiliki organisasi dapat dikembangkan baik peningkatan SDM, dan pengembangan organisasi.

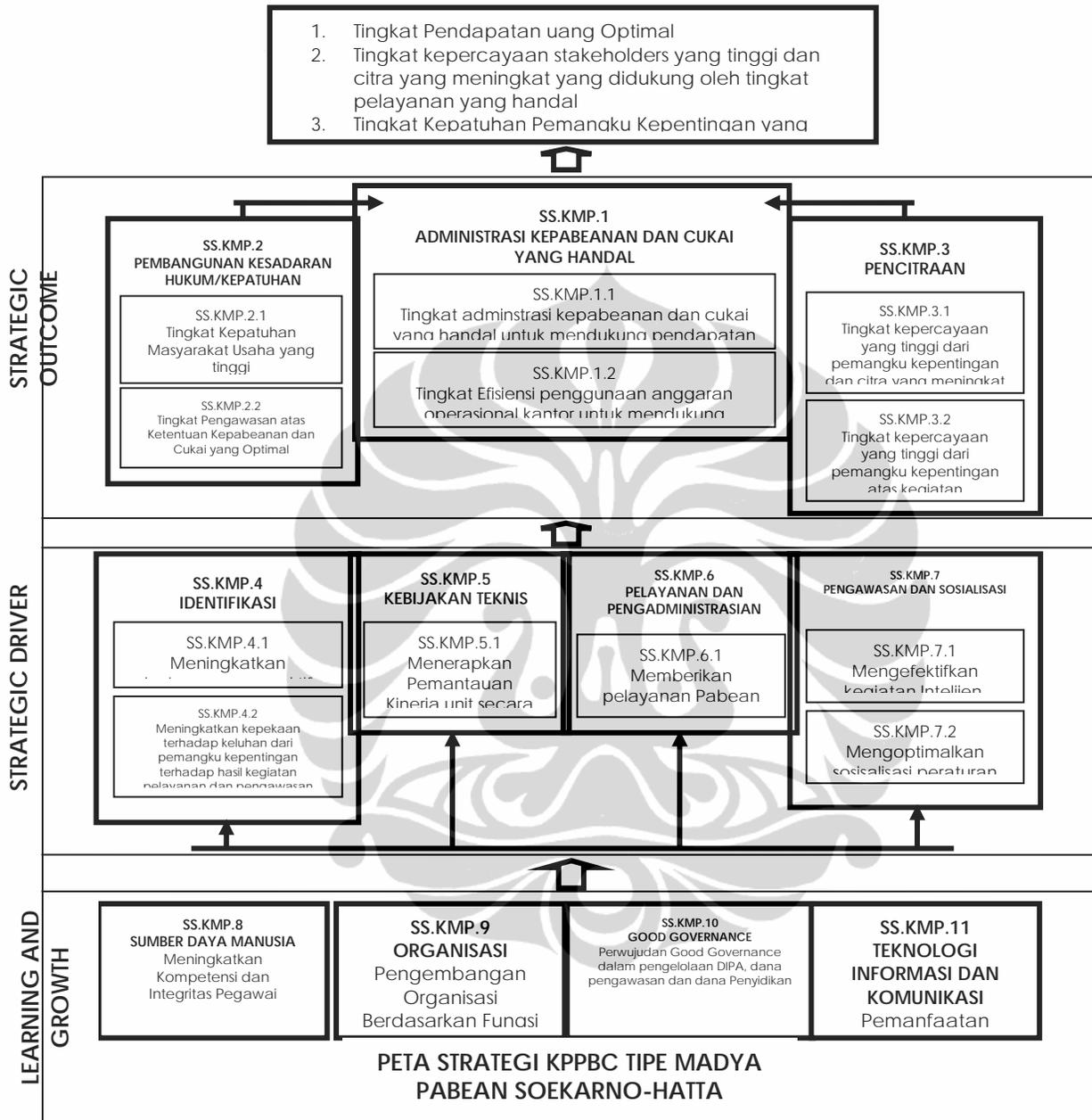
Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (*input*/sumber daya, proses internal, dan *output/outcome*). Penyusunan peta strategi di lingkungan Kementerian Keuangan menyesuaikan level implementasi BSC yang terdiri atas :

- a. *Depkeu-Wide* : Level Kementerian (*personal scorecard* Menteri Keuangan)
- b. *Depkeu-One* : Level unit eselon I (*personal scorecard* Pimpinan unit es. I)
- c. *Depkeu-Two* : Level unit eselon II (*personal scorecard* Pimpinan unit es. II)
- d. *Depkeu-Three* : Level unit eselon III (*personal scorecard* Pimpinan unit es. III)
- e. *Depkeu-Four* : Level unit eselon IV (*personal scorecard* Pimpinan unit es. IV)
- f. *Depkeu-Five* : Level pelaksana (*personal scorecard* Pelaksana)

Peta strategi Depkeu-Three (KPPBC SH) dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 4.2
Peta Strategi KPPBC SH



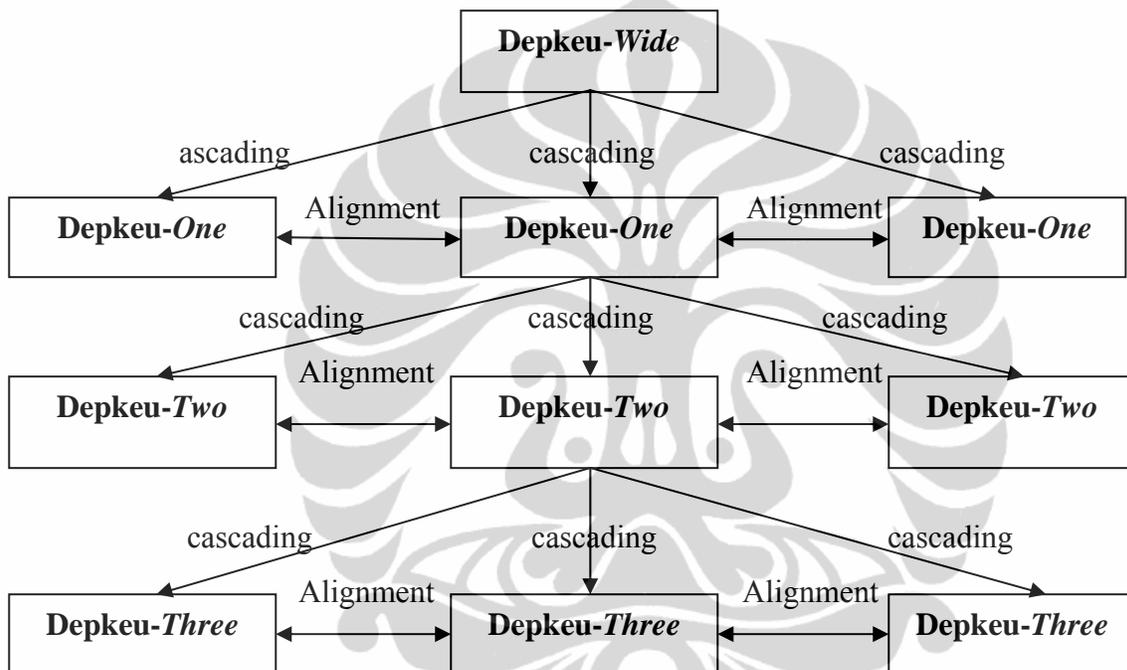
(Sumber : Profil KPPBC SH 2010)

4.2.4. Cascading dan Alignment

Cascading merupakan proses menurunkan sasaran strategis, IKU dan inisiatif strategis ke level unit organisasi yang lebih rendah. *Cascading* merupakan *vertical alignment*, sementara *horisontal alignment* biasa disebut sebagai *alignment*. *Cascading* dan *alignment* merupakan proses untuk menjamin bahwa sasaran strategis, IKU dan

insiatif strategis yang dibangun telah selaras dengan unit yang selevel atau unit level di bawahnya. Pada dasarnya, cascading dan alignment dapat dilakukan dengan dua cara : (i) secara bersamaan (simultan) dan (ii) secara berurutan (sekuensial). Dalam praktek di Kementerian Keuangan cascading dan alignment dilakukan secara bersamaan (simultan). Proses cascading dan alignment dapat dilihat pada gambar berikut :

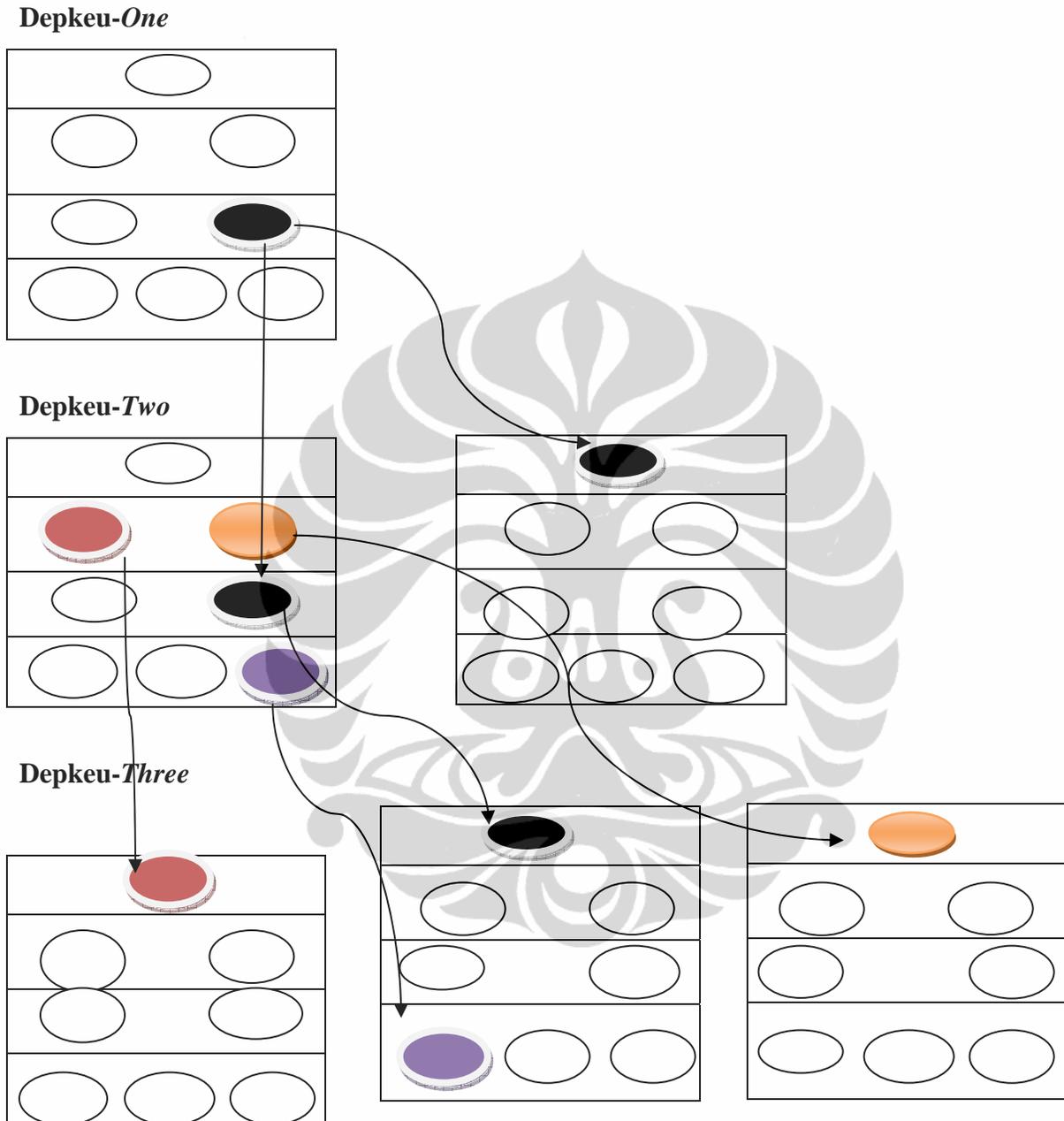
Gambar 4.3
Cascading dan Alignment



(Sumber : Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis BSC di Lingkungan Kemenkeu)

Proses penurunan IKU di lingkungan DJBC dilakukan dalam bentuk *vertical alignment (cascading)*. Proses *cascading* dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Direct Method* atau dengan cara penurunan langsung dari level atas ke level yang lebih rendah, dan *Indirect Method* yakni penurunan tidak langsung dari level yang lebih tinggi ke level lebih rendah melalui penyesuaian yang mengacu pada tugas dan fungsi unit yang bersangkutan.

Gambar 4.4
Proses Cascading



(Sumber : Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis BSC di Lingkungan Kemenkeu)

4.2.4. Indikator Kinerja utama (IKU)

Setelah peta strategi disusun, langkah selanjutnya adalah penentuan IKU untuk setiap sasaran strategis. IKU adalah alat ukur bagi pencapaian sasaran strategis. IKU dibedakan menjadi IKU *lagging* dan IKU *Leading*. IKU *lagging* adalah IKU yang

bersifat *outcome/output* atau yang mengukur hasil, umumnya di luar kendali unit yang bersangkutan. *IKU Leading* adalah *IKU* yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian *IKU Lagging*. Umumnya *IKU Leading* berada di bawah kendali unit organisasi.

Dalam penyusunan *IKU* diupayakan dapat memenuhi karakteristik indikator kinerja yang baik dan cukup memadai guna pengukuran kinerja dengan menggunakan prinsip SMART-C (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bounded, dan Continuously Improve*).

Setelah menentukan *IKU* untuk tiap sasaran strategis, selanjutnya ditetapkan target untuk tiap *IKU*. Target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berkaitan dengan penerapan BSC, target umumnya ditetapkan untuk masa 1 tahun. Penentuan besarnya target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti pencapaian tahun lalu, (*baseline*), keinginan *stakeholder*, atau melihat kepada kondisi internal atau eksternal organisasi.

IKU KPPBC SH dibuat dengan pola perunit untuk memudahkan pemantauan capaian dan evaluasinya. Tiap-tiap unit diberi target sesuai proses bisnis yang dimiliki. Target ini dikomunikasikan terlebih dahulu sebelum ditetapkan. Dalam hal ini antara atasan dan bawahan (yang mengevaluasi dan yang di evaluasi) membuat target berdasarkan kesepakatan. Unit KPPBC SH secara garis besar di bagi menjadi 9 sub unit untuk kepentingan pembuatan *IKU*. Mereka masing-masing dan *IKU*-nya dapat dilihat sebagaimana tabel di bawah ini:

1. Sub Bagian Umum

Sub Bagian Umum memiliki tugas melakukan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan dan rumah tangga kantor Pengawasan dan Pelayanan, serta penyusunan rencana kerja dan laporan akuntabilitas.

Fungsi Sub Bagian Umum ini lebih cenderung sebagai supporting unit, dimana kinerjanya cenderung berkaitan dengan perspektif Proses Internal Bisnis dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Tabel.4.5
IKU Sub Bagian Umum

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS.KMP 1.2	% Akurasi waktu laporan persediaan dari urusan RT ke urusan Keuangan Maksimal Tanggal 03/ Bulan	90%
SS.KMP 8	% Pelaksanaan P2KP dan Bimbingan Mental / Capacity Building (CB), 4 kegiatan/ Bulan	75%
SS.KMP 8	% Pegawai yang mengikuti P2KP dan Bimbingan Mental	90%
SS.KMP 10	% Rekonsiliasi SAI dan SAU, tanggal maksimal tanggal 07/Bulan	90%
SS.KMP 10	% Penyerapan Anggaran	100%

2. Seksi Penindakan dan Penyidikan

Seksi Penindakan dan Penyidikan mempunyai tugas melakukan intelijen, patroli dan operasi pencegahan dan penindakan pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan dan cukai, penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai, serta pengelolaan dan pengadministrasian sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api. Kinerja seksi ini berkaitan dengan perspektif Proses Internal Bisnis dan perspektif Pelanggan.

Tabel 4.6
IKU Seksi Penindakan dan Penyidikan

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS.KMP 2.2	Kegiatan Penindakan atas Pelanggaran Kepabeanan dan Cukai (20 Penindakan / Bulan)	100%
SS.KMP 2.2	% Tingkat Keakuratan Penindakan pelanggaran Kepabeanan dan Cukai	100%
SS.KMP 7.1	Penerbitan NHI (3 NHI / Bulan)	100%
SS.KMP 7.1	% keakuratan NHI	60%
SS.KMP 7.1	% Jumlah Tindak Pidana yang diserahkan ke Kejaksaan Penyelesaian Berkas Perkara (P-21)	100%

2. Seksi Administrasi Manifest

Seksi Administrasi Manifest mempunyai tugas melakukan pelayanan kepabeanan atas sarana pengangkut dan pemberitahuan pengangkutan barang. Kinerja seksi ini berkaitan dengan perspektif Proses Internal Bisnis dan perspektif Pelanggan.

Tabel 4.7
IKU Seksi Manifest

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS.KMP 2.2	% BCF. 15 dibanding total barang yang harus diserahkan ke TPP	100%
SS.KMP 6.1	% Jumlah layanan Redress yang selesai dalam waktu ≤ 90 Menit (kecuali Redress Consignee yaitu Alamat Consignee, nama & Alamat Shipper, kolli, kelompok pos)	90%
SS.KMP 6.1	% layanan PLP ≤ 20 menit	90%

3. Seksi Perbendaharaan

Seksi Perbendaharaan mempunyai tugas melakukan pemungutan dan pengadministrasian bea masuk, bea keluar, cukai, dan pungutan negara lainnya yang dipungut oleh Direktorat Jenderal. Kinerja seksi ini berkaitan dengan perspektif Proses Internal Bisnis dan perspektif Pelanggan

Tabel 4.8
IKU Seksi Perbendaharaan

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS.KMP 1.1	% Akurasi waktu pelaporan berkaitan dengan Laporan MPO dari Seksi Perbendaharaan ke Urusan Keuangan Bagian Umum (Tanggal 03 setiap Bulan)	90%
SS.KMP 1.1	% Laporan Penerimaan yang dilaporkan tepat waktu oleh tiap unit yang berpotensi penerimaan	90%
SS.KMP 1.1	Ketepatan waktu penyerahan/pengiriman SPTNP kepada pengguna jasa	100%
SS.KMP 2.1	% SPTNP yang dibayar tepat waktu dibandingkan jumlah tagihan secara keseluruhan	80%

4. Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai I-IX (9 Seksi)

Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai mempunyai tugas melakukan pelayanan teknis fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai. Seksi ini mempunyai fungsi memberikan pelayanan kepabeanan pada pegguaan jasa dan pemungutan Bea Masuk.dan pajak imporlainnya. Perspektif yang terkait dengan seksi ini adalah perspektif Finansial, perspektif Pelanggan, perspektif Proses Internal Bisnis dan perspektif

Tabel 4.9
IKU Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS.KMP 1.1	% Penerimaan Bea Masuk Dibandingkan target per bulan <ul style="list-style-type: none">• DHL = Rp 9.533.843.311• Fed ex = Rp 2.547.730.287• Kantor Pos = Rp 281.085.649• Jas dan Garuda = Rp 294.419.382• TNS = Rp 9.480.509• TNT = Rp 2.751.788.466• Penumpang = Rp 134.939.065• RH = Rp 1.395.444.632• Unex = Rp 822.914.874	100%
SS.KMP 1.1	Tertib Administrasi Status Barang Dikuasai Negara menjadi Barang Milik Negara (30 hari sejak masuk TPP)	80%
SS.KMP 1.1	Tertib Administrasi Status Barang Tidak Dikuasai menjadi Barang Milik Negara	80%
SS.KMP 1.1	% Akurasi waktu pencacahan Barang Tidak Dikuasai (BTD) / Barang Dikuasai Negara (BDN)	80%
SS.KMP 1.1	% Akurasi waktu penetapan status BDN	80%

5. Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi

Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi mempunyai tugas melakukan bimbingan kepatuhan, konsultasi, dan layanan informasi dibidang kepabeanan dan cukai. Kinerja seksi ini lebih tertuju dalam upaya memberikan kemudahan akses informasi kepada pelanggan, sehingga fokus pada perspektif pelanggan.

Tabel 4.10
IKU Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS.KMP 4.2	Tingkat kepuasan masyarakat berdasarkan lembar survey yang disediakan oleh PLI	90%
SS.KMP 7.2	% realisasi sosialisasi (6 sosialisasi per semester)	90%
SS.KMP 7.2	% peserta yang hadir pada sosialisasi	90%

6. Seksi Kepatuhan Internal

Seksi Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan pengawasan pelaksanaan tugas dan evaluasi kinerja di lingkungan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai. Seksi ini mempunyai fungsi pengawasan internal dalam rangka penegakan integritas dan kedisiplinan serta kepatuhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu seksi ini juga menerima dan mengolah pengaduan dan keluhan pengguna jasa, dan evaluasi kinerja. Perspektif Seksi Kepatuhan Internal ini adalah Proses Internal Bisnis dan perspektif Pelanggan.

Tabel 4.11
IKU Seksi Kepatuhan Internal

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS.KMP 4.2	Tindak lanjut terhadap informasi dugaan pelanggaran ≤ 14 hari	80%
SS.KMP 5.1	Evaluasi yang memenuhi standar waktu (Tanggal 07 setiap Bulan)	95%
SS.KMP 8	% Jumlah pegawai terkena sanksi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas (<2%)	100%
SS.KMP 9	% Keakuratan rekomendasi yang diterbitkan	80%

7. Seksi Dukungan Teknis dan Distribusi Dokumen (DTDD)

Seksi Dukungan Teknis dan Distribusi Dokumen mempunyai tugas melakukan pengoperasian komputer dan sarana penunjang, pengelolaan dan penyimpanan data dan file, pelayanan dukungan teknis komunikasi data, pertukaran data elektronik, pengolahan data kepabeanan dan cukai, penerimaan, penelitian kelengkapan dan pendistribusian dokumen kepabeanan dan cukai, serta penyajian data kepabeanan dan cukai. Kinerja seksi ini terkait pada perspektif Proses Internal Bisnis dan Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Tabel.4.12
IKU Seksi DTD

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS.KMP 1.1	% jumlah PC yang terhubung dengan jaringan dengan jumlah PC	80%
SS.KMP 1.1	Penyediaan permintaan data / executive summary internal BC \leq 3 hari	80%
SS.KMP 1.1	Down Time Server	80%

8. Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen (PFPD)

Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen (PFPD) adalah pejabat independen yang mempunyai tugas melakukan pemeriksaan dokumen, penelitian tarif dan harga, serta melakukan penelitian atas pemenuhan ketentuan perijinan impor yang dipersyaratkan oleh instansi lainnya. Fungsi PFPD terfokus pada pelayanan kepada Importir dan juga sebagai pemungut penerimaan negara berupa Bea Masuk dan pungutan impor lainnya yang pemungutannya dilakukan oleh Bea dan Cukai. Dalam perspektif BSC, PFPD fokus pada dua hal yaitu perspektif Finansial dan perspektif Pelanggan.

Tabel 4.13
IKU PFPD

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target
SS.KMP 1.1	% Penerimaan Bea Masuk yang dikumpulkan PFPD Dibandingkan target per bulan (Rp 67.587.587.992)	100%

SS.KMP 6.1	% Kecepatan Pelayanan Dokumen PIB Jalur Merah sesuai standar waktu pelayanan	95%
SS.KMP 6.1	% Ketelitian Menemukan kesalahan	80%
SS.KMP 2.1	% Akurasi Penetapan	80%

Penentuan IKU Kementerian Keuangan, termasuk IKU KPPBC SH tersebut di atas ditetapkan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Menganut prinsip SMART-C
2. Memiliki relevansi yang sangat kuat dengan sasaran strategisnya
3. Kalimat yang disusun bersifat definitif bukan normatif
4. Memiliki penanggung jawab yang jelas
5. Mencerminkan keseluruhan tugas dan fungsi organisasi/individu
6. Dalam satu sasaran strategis hendaknya terdiri atas 1-2 IKU
7. Suatu organisasi yang memiliki peta strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 25 IKU, kecuali organisasi tersebut memiliki *core business* yang sangat heterogen.
8. Suatu organisasi/individu yang tidak memiliki peta strategi hendaknya memiliki tidak lebih dari 10 IKU.

KPPBC menggunakan 29 IKU (memiliki *core business* yang heterogen) dan secara merata dibagikan ke seluruh unit setingkat eselon IV dan Pejabat Fungsional di bawahnya. Berdasarkan data IKU yang ada, dapat diuraikan bagaimana konsentrasi kinerja KPPBC SH sesuai perspektifnya sebagai berikut :

1. Perspektif *Strategic Outcome* terdiri dari 14 IKU (48.2%).
 - *Shareholder focus* = 10 IKU (72%)
 - *Customer focus* = 4 IKU (28%)
2. Perspektif *Strategic Driver* terdiri dari 13 IKU (44.8%)
3. Perspektif *Learning and Growth* terdiri dari 2 IKU (6.8%)

Daridata tersebut terdapat ketidakseimbangan, khususnya terhadap perspektif *Learning and Growth* (6.8%). Hal ini terjadi karena otoritas penyelenggaraan pendidikan dan

latihan ada pada kantor Pusat DJBC. Sedangkan KPPBC SH hanya dapat mengusulkan saja.

Manual IKU adalah dokumen menyangkut berbagai aspek mengenai IKU yang di dalamnya mencakup definisi IKU, satuan pengukuran, jenis IKU, penanggung jawab, kapan dilakukan pengukuran, sumber data, dan lain-lain yang diperlukan untuk melakukan pengukuran IKU. Format manual IKU dapat dilihat sebagaimana gambar di bawah ini :

Gambar 4.5
Manual IKU

FORMAT MANUAL IKU					
MANUAL INDIKATOR KINERJA UTAMA (Nama Unit)					(Kode IKU)
Perspektif :					
Sasaran Strategis :					
Deskripsi Sasaran Strategis :					
Indikator Kinerja Utama :					
Deskripsi Indikator Kinerja Utama :	Definisi :				
	Formula :				
	Tujuan :				
Satuan Pengukuran :					
Degree of Controllability :	<input type="checkbox"/> High	<input type="checkbox"/> Moderate	<input type="checkbox"/> Low		
Jenis IKU :	<input type="checkbox"/> Exact	<input type="checkbox"/> Proxy	<input type="checkbox"/> Activity		
Unit/Person in Charge :					
Sumber Data :					
Tindakan apabila data belum tersedia :					
Jenis Konsolidasi Data :	<input type="checkbox"/> Sum	<input type="checkbox"/> Average	<input type="checkbox"/> Take Last Known Value		
Polarisasi Indikator Kinerja :	<input type="checkbox"/> Maximize	<input type="checkbox"/> Minimize	<input type="checkbox"/> Stabilize		
Periode Pelaporan :	<input type="checkbox"/> Bulanan	<input type="checkbox"/> Trivulanan	<input type="checkbox"/> Semesteran	<input type="checkbox"/> Tahunan	
Tabel Data :					
Periode Pelaporan	Tahun Y-2		Tahun Y-1		Tahun Y
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
INISIATIF STRATEGIS (IS)					
Nama IS	Periode Pelaksanaan IS	Penanggung Jawab Aktifitas	Anggaran Biaya		

(Sumber : Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis BSC di Lingkungan Kemenkeu)

4.2.5. Pembobotan

Pembobotan kinerja dapat diimplementasikan untuk menilai besaran angka/indeks :

1. Nilai Sasaran Strategis (NSS)
2. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)
3. Nilai Kinerja Unit/Individu (NKU/I)

1. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

NSS adalah nilai yang menunjukkan konsolidasi dari seluruh IKU di dalam satu sasaran strategis. Status capaian sasaran strategis yang ditunjukkan dengan warna merah/kuning/hijau ditentukan oleh NSS. NSS hanya dihitung pada unit organisasi yang memiliki peta strategi. Status NSS ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut :

- Status merah bila $NSS < 80\%$
- Status kuning bila $80\% \leq NSS < 100\%$
- Status hijau bila $NSS \geq 100\%$

Perhitungan NSS menggunakan metode sebagai berikut :

a. Berdasarkan validitas (V) terbagi atas 3 level bobot :

- *Exact* (E) = 0.5
- *Proxy* (P) = 0.3
- *Activity* (A) = 0.2

b. Berdasarkan *Degree of Controllability* (C) terbagi atas 3 level bobot :

- *High* (H) = 0.5
- *Moderate* (M) = 0.3
- *Low* (L) = 0.2

Antara IKU dengan sub-IKU di bawahnya atau antara IKU pada suatu unit dengan IKU yang diturunkan dari unit tersebut ke unit di bawahnya dimungkinkan adanya perbedaan validitas dan *degree of controllability*. Sub-IKU tersebut tidak mempengaruhi bobot pada IKU yang bersangkutan, akan tetapi tetap harus didefinisikan validitas dan *controllability* untuk masing-masing sub-IKU agar mendapatkan gambaran yang jelas tentang kualitas IKU dimaksud serta sebagai antisipasi apabila dikemudian hari sub-IKU dimaksud akan dijadikan IKU tersendiri.

2. Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

Selain NSS perlu juga diperhitungkan besaran nilai kinerja perspektif (NKP) untuk unit organisasi yang memiliki peta strategi. NKP bersifat fleksibel disesuaikan

dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan dengan mempertimbangkan prioritas perspektif yang menjadi fokus strategi organisasi.

Untuk Depkeu-*Wide*, besaran bobot tiap perspektif ditetapkan sebagai berikut :

- a. Perspektif *Stakeholder (Strategic Outcome)* sebesar 30%
- b. Perspektif *Customer* sebesar 25%
- c. Perspektif *Internal Process* sebesar 15%
- d. Perspektif *Learning and Growth* sebesar 30%

Bobot perspektif *Stakeholder* ditetapkan paling besar mengingat tujuan utama pengukuran kinerja berada pada perspektif ini. Selain itu, penetapan anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting/PBB*) pada umumnya juga dikaitkan dengan IKU pada perspektif ini. Pertimbangannya adalah output/outcome final yang ingin dicapai oleh suatu unit telah terefleksi secara kuantitatif pada perspektif *Stakeholder*.

Sebagaimana perspektif *Stakeholder*, bobot perspektif *Learning and Growth* juga dihitung sama besarnya. Hal ini didasari bahwa perspektif inilah yang merupakan cikal bakal penentu kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Penetapan perspektif *Internal Process* yang kecil bukan didasarkan pada kurangnya peranan perspektif ini dalam meningkatkan kinerja unit, akan tetapi perspektif ini adalah merupakan tindak lanjut dari keberhasilan kinerja perspektif *Learning and Growth*.

Untuk perspektif *Customer*, sebagaimana fungsi organisasi publik yaitu memberikan pelayanan, maka diberikan bobot *moderate* yaitu 25% mengingat sebagian *customer* juga merupakan *stakeholder*.

Nilai kinerja suatu perspektif dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$\mathbf{NKP} = \left[\frac{\sum^n SS_i}{N} \right] \times B$$

SS = Sasaran Strategis

N = Jumlah SS

B = Bobot dalam persen

Penentuan besaran pembobotan tiap perspektif pada unit organisasi yang memiliki peta strategi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14
Penentuan Bobot Perspektif

No	Level Organisasi	Penentuan Bobot Perspektif
1.	Unit Eselon I (<i>Depkeu-One</i>)	Konsensus bersama antara Kepala Pushaka sebagai Pengelola Kinerja Kemenkeu dan masing-masing Pimpinan Unit Eselon I Kemenkeu.
2.	Unit Eselon II (<i>Depkeu-Two</i>)	Konsensus bersama antara Manajer Kinerja Unit Eselon I dan masing-masing Pimpinan Unit Eselon II pada unit yang bersangkutan.
3.	Unit Eselon III (<i>Depkeu-Three</i>)	Konsensus bersama antara Manajer Kinerja Unit Eselon II dan masing-masing Pimpinan Unit Eselon III pada unit yang bersangkutan.

3. Nilai Kinerja Unit/Individu (NKU/I)

Nilai kinerja ini dibedakan menjadi dua jenis :

- a. Bagi unit yang memiliki peta strategi, NKU juga berfungsi sebagai nilai kinerja individu bagi pimpinan unit bersangkutan.
- b. Bagi yang tidak memiliki peta strategi, maka yang ada hanya Nilai Kinerja Individu.

4.2.6 Kontrak Kinerja

Pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan didukung oleh komitmen pimpinan unit penanggung jawab IKU yang dituangkan dalam bentuk kontrak kerja tahunan yang ditetapkan paling lambat bulan Januari tahun berjalan. Kontrak kinerja tersebut ditandatangani oleh pimpinan unit penanggung jawab IKU bersangkutan dan disetujui oleh atasan langsungnya. Kontrak kerja berisi seluruh IKU yang menjadi tanggung jawab masing-masing unit organisasi/individu.

Kontrak kinerja berisi uraian singkat mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Pernyataan kesanggupan memenuhi target dan kesanggupan untuk dievaluasi.
2. Target capaian yang berisi antara lain uraian IKU, realisasi, target dan bobot.
3. Penandatanganan antara *Person In Charge* (PIC) dengan atasan langsungnya.

Kontrak kerja ini secara bersama-sama memberikan kepastian antara atasan dan masing-masing pegawai untuk untuk secara sungguh-sungguh melaksanakan pekerjaannya secara baik, dan siap bertanggung jawab dan siap dievaluasi atas capaian kinerjanya.

4.3 Kinerja KPPBC SH

Setelah disusun *strategy map*, tahap selanjutnya adalah mengukur kinerja KPPBC SH berdasarkan empat perpektif *balanced Scorecard* dan berdasarkan ukuran-ukuran indikator kinerja yang sudah ditetapkan. Tahap pengukuran kinerja empat perspektif ini akan peneliti jelaskan sebagai berikut ;

4.3.1 Perspektif Financial (*Strategic Outcome*).

Dalam proses adopsi konsep *balanced scorecard* dari organisasi bisnis kedalam organisasi publik yang menjadi *stakeholders* bukanlah pemegang saham, tetapi pengguna atau masyarakat sebagai *stakeholders* dan *shareholders*, hal tersebut tidak menjadikan indikator keuangan menjadi tidak penting dalam organisasi publik. Bagaimana mungkin sebuah organisasi publik dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan masyarakat jika tidak memiliki dana yang cukup, sehingga tidak mungkin sebuah organisasi publik mengabaikan indicator keuangan dalam menjalankan misi organisasinya. Berikut adalah gambaran keuangan KPPBC SH dalam penerimaan dan pengeluarannya pada tahun 2007, 2008 dan 2009.

Tabel 4.15
Penerimaan KPPBC SH

No.	Tahun	Target Penerimaan	Realisasi Penerimaan	%
1	2007	685.876.775.000	848,827,682,862	123%
2	2008	795,926,967,000	1,353,797,124,793	170%
3	2009	999,926,967,000	1,169,378,669,640	116%

Tabel 4.16
Pengeluaran KPPBC SH

No	Tahun	Target Pengeluaran	Realisasi Pengeluaran	%
1	2007	20.389.935.825	19.745.408.761	97%
2	2008	24.885.542.765	23.349.811.506	98%
3	2009	25.589.764.394	24.599.894.567	98%

Ada tiga indikator yang dinilai dalam perpektif keuangan : pertumbuhan pendapatan, *cost recovery rate* dan tingkat pengeluaran. Adapun rincian dari tiga indikator tersebut diuraikan di bawah ini.

1). Pertumbuhan pendapatan

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat pertumbuhan penerimaan KPPBC SH dari tahun 2007 sampai dengan 2009 mengalami kenaikan. Kenaikan realisasi penerimaan terjadi pada tahun 2008 yaitu hampir sekitar 70% dan keniakan terrendah terjadi pada tahun 2009 yaitu sekitar 16%. Draai ketiga tahun tersebut, semua telah mencapai target penerimaan (surplus), hal ini mengartikan bahwa pertumbuhan penerimaan KPPBC SH baik.

2) Tingkat Pengeluaran

Dari sisi pengeluaran terjadi peningkatan dari tahun 2007 sampai dengan 2009. kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2008. kenaikan pengeluaran tertinggi terjadi pada tahun 2008. kenaikan tersebut sekitar 4 milyar dibandingat dengan tahun sebelumnya. Dibandingkan dengan tahun 2009 yang hanya naik sekitar 1 milyar. Namun dari sisi penggunaan pengeluaran tersebut, KPPBC SH mengalami surplus atau efisiensi dalam penggunaan anggaran.

3) *Cost Recovery rate*

Dalam aspek keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran di KPPBC SH dalam 3 tahun yaitu 2007,2008 dan 2009 mengalami surplus yang cukup tinggi. Pada

tahun 2007 KPPBC SH mengalami surplus sekitar Rp. 829 milyar, tahun 2008 surplus sekitar Rp. 1.330 trilyun dan pada tahun 2009 mengalami surplus sekitar Rp. 1.140 trilyun. Kenaikan surplus tertinggi terjadi pada tahun 2008. Naiknya angka *surplus cost recovery* berarti menunjukkan pengelolaan keuangan KPPBC SH telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

4.3.2. Perspektif Pelanggan

Dalam organisasi publik, yang menjadi *stakeholders* utama adalah masyarakat, tujuan organisasi adalah memuaskan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dalam perspektif pelanggan peneliti menetapkan 3 (tiga) indikator kinerja ; *customer acquisition*, *customer retention* dan *customer satisfaction*. Berikut adalah hasil pengukuran ketiga indikator tersebut.

1). *Customer Acquisitions*

Indikator *Customer Acquisitions* menunjukkan kemampuan KPPBC SH melayani pelanggan untuk menggunakan jasa bea. Indikator ini merupakan indikator yang penting, indikator tersebut menunjukkan sejauhmana KPPBC SH mampu membangun citra (*image*) bahwa KPPBC SH merupakan Kantor Pelayanan yang menyediakan pelayanan yang baik bagi masyarakat (pelanggan). Indikator ini menunjukkan sejauhmana efektivitas proses pemasaran yang dilakukan KPPBC SH. Berikut ini adalah data tiga tahun terakhir tentang pasien baru yang mengakses pelayanan di KPPBC SH .

Tabel 4.17
Pelanggan (pengguna jasa) Baru KPPBC SH

2007		2008		2009	
Jml	%	Jml	%	Jml	%
15.765	21%	22.561	23%	157.393	71%

Dari tabel di atas terlihat bahwa kemampuan KPPBC SH untuk melayani pengguna baru pada tahun 2008 (23%) naik dibandingkan tahun 2007 (21), pada tahun 2008 (22.561) jumlah pengguna baru kembali naik meskipun tidak mampu melampaui jumlah pengguna baru pada tahun 2007. rata-rata jumlah pengguna baru dari tahun 2007-

2009 sebesar 38% dari total pengguna yang berada di KPPBC SH selama tiga tahun tersebut.

2). *Customer retention*

Selain kemampuan menarik pengguna baru, yang menjadi indikator dalam perpektif pelanggan adalah indikator kemampuan KPPBC SH untuk menjaga loyalitas pengguna yaitu indikator *customer retention*. Kemampuan mempertahankan loyalitas pelanggan untuk kembali menggunakan jasa pelayanan KPPBC SH merupakan indikator yang penting, indikator ini menunjukkan sejauhmana KPPBC SH mampu memberikan pelayanan yang baik sehingga pengguna yang pernah menggunakan layanan akan kembali ke KPPBC SH jika membutuhkan pelayanan. Berikut ini data yang menunjukkan jumlah pengguna lama yang tetap menggunakan jasa KPPBC SH dari 3 tahun terakhir.

Tabel 4.18
Pelanggan (pengguna jasa) Lama KPP BC SH

2007		2008		2009	
Jml	%	Jml	%	Jml	%
462.293	66%	484.854	69%	642.247	84%

Dari tabel di atas pada tahun 2007 jumlah pengguna lama yang tetap dan kembali menggunakan jasa KPPBC SH sebesar 66%, pada tahun 2008 naik menjadi 69%.(naik sebesar 3%) dan meskipun sudah melebihi jumlah pengguna pada tahun 2008 kembali pada tahun 2009 naikmenjadi 642.247 pengguna (naik 13%% disbanding tahun 2008). Rata-rata yang kembali selama tiga tahun adalah sebanyak 73%. Jika melihat data tersebut, loyalitas pengguna agar kembali ke KPPBC SH adalah tinggi.

3). *Customer satisfaction*

Indikator penambahan pengguna baru dan loyalitas pengguna lama untuk kembali menggunakan KPPBC SH merupakan hasil dari kepuasan pelanggan selama ini. Dengan demikian melakukan survey kepuasan pelanggan merupakan hal yang sangat penting.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan survey kepuasan pelanggan yang mengakses pelayanan KPPBC SH. Survey dilakukan berdasarkan dimensi Servqual yang terdiri dari : *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance* dan *Emphaty*. Dalam survey ini peneliti ingin melihat perbandingan antara persepsi pelanggan terhadap

kualitas pelayanan dan harapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan di KPPBC SH. Perbandingan ini menentukan sejauhmana KPPBC SH mampu memenuhi harapan-harapan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.

Berikut ini merupakan hasil survey yang dilakukan peneliti terhadap kepuasan pelanggan di KPPBC SH.

Tabel 4.19
Gap Antara Persepsi dan harapan Pelanggan KPP BC SH

Indikator	Persepsi	Harapan	Kesenjangan
Kelengkapan fasilitas	4.65	5.66	-1.01
Tampilan fisik	4.63	5.78	-1.15
Kerapihan pelayanan	4.68	5.42	-0.74
Kebersihan	4.72	5.39	-0.67
Kecocokan	4.68	5.73	-1.05
Kejelasan informasi	4.76	5.73	-0.97
Kecepatan	4.78	5.97	-1.19
Kemudahan	4.7	5.49	-0.79
Kesiapan	4.66	5.77	-1.11
Ketepatan	4.59	5.63	-1.04
Ketepatan janji	4.79	5.49	-0.7
Kepercayaan	4.78	5.32	-0.54
Rasa aman	4.66	5.66	-1
Kesopanan	4.73	5.49	-0.76
Pengetahuan	4.72	5.73	-1.01
Sepenuh hati	4.67	5.72	-1.05
Sikap	4.58	5.99	-1.41
Respon	4.72	5.46	-0.74
Perhatian	4.7	5.68	-0.98
Waktu layanan	4.71	5.21	-0.5
Total	4.70	5.62	-0.92

Sumber : Survey Kepuasan Pelanggan (2010)

Dari tabel di atas terlihat bahwa rata-rata persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan KPPBC SH sebesar 4.70, sedangkan rata-rata harapan sebesar 5.62, gap antara

persepsi dan harapan rata-rata sebesar -0.092 . Ini menunjukkan bahwa ada jarak antara persepsi terhadap kenyataan kenyataan pelayanan di KPPBC SH dengan harapan pelanggan sebesar -0.92 . lebarnya jarak (gap) antara persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan di KPPBC SH dengan harapan pengguna atas pelayanan menunjukkan rendahnya kepuasan pengguna terhadap kualitas pelayanan di KPPBC SH. Sebagian besar fasilitas yang digunakan KPPBC untuk melayani adalah milik PT Angkasa Pura. Hal ini menjadi kendala tersendiri untuk upaya perbaikannya. Perbaikan fasilitas milik PT Angkasa Pura yang digunakan KPPBC SH dalam memberikan pelayanan sulit dilakukan karena tidak dapat dilakukan dengan anggaran belanja negara milik KPPBC SH. Sedangkan dari sisi PT Angkasa Pura yang merupakan BUMN yang berorientasi profit, merasa keberatan apabila mengeluarkan biaya perbaikan yang tidak berakibat keuntungan baginya.

4.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Selanjutnya yang menjadi indikator kinerja dalam pendekatan *balanced scorecard* adalah perpektif proses bisnis internal. Dalam perpektif ini kemampuan sebuah organisasi memberikan jasa kepada pengguna atau masyarakat sangatlah penting. Kinerja ini akan mempengaruhi kinerja keuangan dan pelanggan, proses bisnis yang baik akan mendorong kondisi keuangan yang baik dan akhirnya akan mampu mendorong lahirnya kepuasan pelanggan. Ukuran dalam dalam perspektif ini di antaranya adalah : waktu tunggu, jumlah pelayanan yang di prioritaskan dan pemenuhan standar kinerja KPP BC SH

1). Waktu tunggu.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi dan survey untuk melihat rata-rata waktu tunggu yang dikeluarkan seseorang pengguna untuk dapat menikmati layanan di KPP BC SH. Survey dilakukan kepada 50 orang pengguna PIB EDI, PIBK dan PIB RH. Berikut adalah waktu tunggu di KPP BC SH.

Tabel 4.20
Jenis pelayanan

No	Unit Layanan	Rata-rata waktu	SPM
1	PIB EDI - jalur prioritas	otomasi	otomasi
	- jalur hijau	0.2 jam	3 jam
	- jalur kuning	0,4 jam	3 jam
	- jalur merah	16 jam	24 jam (3 hari)
2	PIBK (Khusus)	1 jam	8 jam
3	PIB Rush Handling	0,3 jam	2 jam

Berdasarkan hasil survey tersebut di atas, waktu tunggu pelayanan di KPP BC SH cukup di bawah Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang sudah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas sumberdaya manusia yang diperlukan untuk melayani pengguna dengan cepat seimbang dengan banyaknya pengguna yang mengakses pelayanan di KPP BC SH.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang menangani pelayanan KPPBC SH, tercapainya waktu pelayanan sesuai standar karena pegawai lebih cenderung mendahulukan kecepatan dari pada ketelitian yang menjadi bagian dari tanggung jawab pegawai tersebut. Dengan kata lain bahwa secara kuantitatif dokumen yang masuk dapat diselesaikan tepat waktu, namun secara kualitatif akurasi penelitian yang menjadi tanggung jawab pegawai jadi agak terabaikan. Dalam hal ini pegawai lebih banyak menggunakan prinsip manajemen resiko untuk upaya antisipasinya.

Untuk layanan PIBK (Khusus) hingga saat ini masih dilakukan dengan cara manual, sehingga dalam pelaksanaannya menjadi kendala yang cukup berarti.

2). Standar Kinerja

Ada beberapa standard pengukuran kinerja pelayanan standar yang digunakan di KPP BC SH yang dipresentasikan melalui IKU (Indikator Kinerja Utama) yaitu :

1. *Sum* (penjumlahan) : untuk mengetahui penjumlahan angka capaian per periode pelaporan
2. *Take Last Known Value* (TLKV) (pencapaian terakhir) : untuk mengetahui angka capaian yang digunakan adalah angka periode terakhir
3. *Average* (rata-rata) : Untuk mengetahui rata-rata dari penjumlahan angka pencapaian per periode pelaporan .

Indikator-indikator tersebut merupakan indikator yang memperlihatkan tingkat pemanfaatan fasilitas yang tersedia di KPP BC SH. Berikut ini adalah capaian standar kinerja pelayanan di KPP BC SH tahun 2007 – 2009

Tabel 4.21
Indikator Standar Kinerja KPP BC SH

No	Indikator	2007	2008	2009	Standar
1	SUM	87%	90%	91%	> 85%
2	TLKV	7%	5%	9%	< 10%
3	AVERAGE	80%	89%	82%	>75%

Dari data di atas terlihat bahwa tingkat pemanfaatan fasilitas dan sumber daya manusia cukup tinggi. Rata-rata capaian cukup di atas standar. Efisiensinya penggunaan sumber-sumber daya yang ada harus selalu ditingkatkan sebagai wujud dari tindak lanjut kepuasan pelayanan kepada pengguna jasa.

4.3.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif terakhir yang digunakan dalam mengukur kinerja KPP BC SH adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sebuah organisasi penyedia jasa seperti KPP BC SH harus memiliki sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan teknis yang baik dan memiliki produktivitas pribadi dan tim yang baik pula. Proses bisnis internal akan semakin baik jika sumber daya manusia organisasi mampu terus meningkatkan kapasitas dirinya dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada beberapa indikator yang digunakan yaitu ; upaya peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, produktivitas pegawai dan kepuasan kerja pegawai.

1). Kapabilitas Pegawai

Pelayanan kepabeanan khususnya terhadap barang impor menuntut adanya kapabilitas yang tinggi dari para pegawainya. Pelayanan kepabeanan berupa *import clearance* secara teknis menuntut pegawai harus memahami proses dan dokumentasi perdagangan internasional, pengetahuan tentang barang dan pengklasifikasiannya, perhitungan harga barang, biaya asuransi dan biaya pengangkutan. Di samping itu pegawai juga dituntut untuk memahami peraturan kepabeanan dan peraturan lainnya yang terkait barang larangan dan pembatasan, kebijakan fiskal, kebijakan perdagangan baik dalam negeri maupun luar negeri. Pengetahuan tersebut dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) atau Pusat Pendidikan dan Latihan (Pusdiklat) Bea dan Cukai. Dalam rangka peningkatan kompetensi, secara internal diadakan Program Peningkatan Ketrampilan Pegawai (P2KP). P2KP ini diadakan oleh KPPBC sendiri dengan materi baik ketrampilan teknis kepabeanan maupun ketrampilan umum lainnya.

Kemampuan dari pendidikan formal juga sangat penting dimiliki oleh pegawai seperti kemampuan tentang operasional dan program komputer, kemampuan manajerial, pemahaman tentang proses hukum serta kemampuan lainnya yang dapat mendukung kinerjanya. Berikut data pegawai yang mengikuti pendidikan baik formal dan teknis.

Tabel 4.22

Pendidikan dan Latihan Pegawai

No	Jenis Kegiatan	Tahun Anggaran			
		2007	2008	2009	2010
1	Pendidikan formal	12	8	87	12
2	Pendidikan Teknis	38	45	73	69
Total		50	53	160	81

*) No. 1 dan 2 jumlah kegiatan

Berdasarkan wawancara dengan pihak KPPBC SH, jumlah pendidikan dan pelatihan masih tergolong rendah. Hal ini terjadi karena pendidikan dan pelatihan khususnya yang terkait dengan teknis kepabeanan otoritas perencanaan dan pengadaannya bukan milik KPPBC SH, melainkan Kantor Pusat dan Pusdiklat DJBC,

serta Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). KPPBC SH hanya mengusulkan sedangkan persetujuannya tergantung dari Kantor Pusat DJBC. Hal ini menjadi kendala yang cukup besar dalam rangka pengembangan kemampuan teknis pegawai, sedangkan animo pegawai untuk mengikuti pendidikan sangat tinggi.

Tabel.4.23
Kegiatan P2KP

No	Jenis Kegiatan	Tahun Anggaran			
		2007	2008	2009	2010
1	P2KP	12	12	30	17

Kegiatan P2KP diadakan minimal satu kali dalam satu bulan. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kurangnya pendidikan dan pelatihan yang ada. P2KP ini dilakukan dengan materi khusus terhadap semua pegawai yang terkait dengan tugas.

2). Kepuasan Pegawai.

Selain upaya peningkatan kapabilitas pegawai, KPP BC SH harus memperhatikan kepuasan kerja para pegawainya, kepuasan kerja ini akan mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan proses bisnis internal. Peneliti melakukan survey kepuasan pegawai dengan berdasarkan dimensi kepuasan pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.24
Hasil Survey Kepuasan Pegawai di KPP BC SH

No.	Indikator	Kenyataan	Harapan	Kesenjangan
1	Visi dan misi	4.65	5.77	-1.12
2	Manajemen kinerja	4.71	5.92	-1.21
3	Partisipasi	4.21	5.53	-1.32
4	Penerimaan	4.92	5.72	-0.8
5	Efisiensi	4.22	5.39	-1.17
6	Standar waktu pelayanan	4.35	5.7	-1.35
7	Kepastian bagi pelanggan	4.77	5.49	-0.72
8	Kepuasan kepada pelanggan	4.81	5.44	-0.63
9	Ketepatan	4.62	5.64	-1.02
10	Kepatuhan	4.55	5.59	-1.04
11	Teknologi Informasi	4.39	5.81	-1.42
12	Pengembangan	4.66	5.53	-0.87
13	Kenyamanan	4.76	5.89	-1.13
14	Masa depan	4.61	5.73	-1.12
	Total	4.59	5.65	-1.07

Sumber : hasil survey di olah tahun 2010

Berdasarkan hasil survey diketahui bahwa tingkat kenyataan kepuasan pegawai rata-rata adalah 4.59 sedangkan tingkat rata-rata harapan kepuasan pegawai adalah 5.65 terdapat tingkat kesenjangan sebesar -1.07. Hal ini mengartikan bahwa masih terdapat kesenjangan antara harapan pegawai dengan kenyataan sebenarnya. Hal tersebut harus diturunkan. Semakin kecil gap antara kenyataan dan harapan, maka tingkat kepuasan kerja pegawai semakin baik.

4.4. Peta Kinerja KPP BC SH

Setelah peneliti melakukan pengukuran pada setiap perspektif balanced skorcard, peneliti memberikan bobot pada setiap kinerja perspektif dan ukuran-ukurannya. Proses pembobotan ini berdasarkan wawancara mendalam dengan pihak KPP BC SH sehingga

pembobotan tersebut lebih mendekati prioritas sebenarnya. Berikut adalah pembobotan yang dilakukan di KPP BC SH

Tabel 4. 25
pembobotan Kinerja BSC KPP BC SH

No	Perspektif	Bobot	Indikator	Bobot
1	Financial	0.30	Pertumbuhan	0.5
			Pengeluaran	0.3
			Efisiensi	0.2
2	Pelanggan	0.25	Customer Aquisition	0.50
			Customer Retention	0.25
			Customer satisfaction	0.25
3	Proses Bisnis Internal	0.15	Waktu Tunggu	0.6
			Kinerja Pelayanan	0.4
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.30	Peningkatan Kapabilitas	0.5
			Kepuasan Pegawai	0.5

Pembobotan ini merupakan hasil pemantauan tingkat prioritas atas perspektif yang ada yang ditetapkan juga dengan mengacu pada panduan pengelolaan kinerja. Selanjutnya peneliti menilai kinerja dengan perentangan nilai sebagai berikut :

Tabel 4.26
Skor penilaian kinerja

No	Perspektif	Indikator	Ukuran	Skor
1	Financial	Pertumbuhan	Cenderung Naik	3
			Tetap	2
			Cenderung Turun	1
		Pengeluaran	Cenderung Naik	1
			Tetap	2
			Cenderung Turun	3
		Efisiensi	Cenderung Naik	3
			Tetap	2
			Cenderung Turun	1
2	Pelanggan	Customer Aquisition	Cenderung Naik	3
			Tetap	2
			Cenderung Turun	1
		Customer Retention	Cenderung Naik	3
			Tetap	2
			Cenderung Turun	1
		Customer satisfaction	> 1 positif	3
			0	2
			< 0 negatif	1
3	Proses Bisnis Internal	Waktu Tunggu	Diatas standar	3
			Sama dgn standar	2
			Dibawah standar	1
		Kinerja Pelayanan	Diatas standar	3
			Sama dgn standar	2
			Dibawah standar	1
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan Kapabilitas	Diatas standar	3
			Sama dgn standar	2
			Dibawah standar	1
		Kepuasan Pegawai	> 1 positif	3
			0	2
			< 0 negatif	1

Ket :

Kinerja baik : skor 3

Kinerja sedang : skor 2

Kinerja buruk : skor 1

Penentuan rentang disesuaikan dengan capaian kinerja masing-masing perpektif sebagai berikut :

Tabel 4.27
Penilaian Kinerja BSC di KPP BC SH

No	Perspektif	Indikator	Hasil	Skor
1	Financial	Pertumbuhan	Rata-rata naik	3
		Pengeluaran	Rata-rata menurun	3
		Efisiensi	Surplus	3
2	Pelanggan	Customer Aquisition	Rata-rata naik	3
		Customer Retention	Rata-rata naik	3
		Customer satisfaction	Rata-rata negatif	1
3	Proses Bisnis Internal	Waktu Tunggu	Di bawah standar	3
		Kinerja Pelayanan	standar	2
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan Kapabilitas	Standar	2
		Kepuasan Pegawai	Rata-rata negatif	1

Setelah proses skoring dilakukan, selanjutnya peneliti menkonversi nilai skor menjadi persentase dan mengkalikan dengan bobot masing-masing ukuran dalam setiap perpektif. Selanjutnya didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 4.28
Hasil Akhir Perhitungan Kinerja BSC di KPP BC SH

No	Perspektif	Bobot	Indikator	Bobot	Nilai	%	Capaian Ukuran	Capaian Perspektif
1	Financial	0.3	Pertumbuhan	0.5	3	1	0.15	0.3
			Pengeluaran	0.3	3	1	0.09	
			Efisiensi	0.2	3	1	0.06	
2	Pelanggan	0.25	Customer Aquisition	0.5	3	1	0.125	0.208
			Customer Retention	0.25	3	1	0.625	
			Customer satisfaction	0.25	1	0.33	0.02066	
3	Proses Bisnis Internal	0.15	Waktu Tunggu	0.6	3	1	0.09	0.114
			Kinerja Pelayanan	0.4	2	0.67	0.02412	
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.3	Peningkatan Kapabilitas	0.5	2	0.67	0.1005	0.15
			Kepuasan Pegawai	0.5	1	0,33	0.0495	
Total Capaian							0.7722	77%

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa total kinerja KPP BC SH dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan adalah 77%. Kinerja tertinggi adalah perspektif keuangan (100%) dan kinerja terendah adalah proses bisnis internal 65%. Dari hasil pengukuran kinerja tersebut dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan kinerjanya, KPP BC SH harus fokus pada proses internal bisnis. Perspektif pelanggan merupakan salah satu tujuan utama dan tujuan akhir dari seluruh perpektif yang ada.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kebaktian Sekolah Minggu yang diselenggarakan oleh Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia saat ini berlangsung di empat tempat yaitu di pusat (gedung gereja) dan cabang-cabang yaitu cabang SDK III, cabang Thoyib, dan cabang Tanah Tinggi. Kegiatan Sekolah Minggu yang diadakan di pusat diselenggarakan sebanyak dua kali yaitu pukul 08.00 WIB dan pukul 10.00 WIB, sedangkan di cabang hanya diselenggarakan sebanyak satu kali yaitu pukul 08.00 WIB.

Kebaktian Sekolah Minggu di pusat pada pukul 08.00 WIB terdiri dari 21 kelas yaitu empat kelas batita (Batita A1, A2, B, dan C), tiga kelas balita (TK A, B1, dan B2) serta masing-masing dua kelas (kelas A dan B) untuk kelas 1 sampai tunas. Pada pukul 10.00 WIB diselenggarakan 9 kelas yang terdiri dari tiga kelas batita (Batita A, B, dan C), dua kelas balita (TK A dan B), dan masing-masing satu kelas untuk kelas 1, kelas 2 - 3, kelas 4 - 6, dan kelas tunas. Cabang SDK III mengadakan lima kelas yang terdiri dari masing-masing satu kelas untuk kelas batita, balita, kelas 1 - 2, kelas 3, dan kelas 4 - 6. Cabang Tanah tinggi yang beralamat di Jalan Tanah Tinggi I/1 mengadakan tiga kelas Sekolah Minggu yaitu kelas balita, kelas kecil (kelas 1 - 3) dan kelas besar (kelas 4 - 6). Cabang Thoyib menyelenggarakan kebaktian Sekolah Minggu di Jalan Maphar II/77A sebanyak dua kelas yaitu kelas kecil (kelas 1 - 3) dan kelas besar (kelas 4 - 6).

Kebaktian Sekolah Minggu sangatlah bergantung pada kehadiran guru-guru Sekolah Minggu dalam kelas. Data pada periode Maret 2010 menunjukkan bahwa Komisi Anak Gereja Kristen Gunung Sahari memiliki 120 orang guru terdaftar yang melayani anak-anak Sekolah Minggu yang berjumlah 770 orang (terdaftar). Secara Rinci kebaktian Sekolah Minggu yang diselenggarakan oleh Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari serta jumlah guru di setiap kelompoknya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Tabel Data Kelas dan Jumlah Guru Sekolah Minggu

Kelas	Tempat	Waktu	Rincian	Jumlah Guru
Batita (Bawah Tiga Tahun) Batita A : usia < 1 tahun - 1 tahun Batita B : usia 1 - 2 tahun Batita C : usia 2 - 3 tahun	Pusat	08.00	Batita A1 Batita A2 Batita B Batita C	31 orang
		10.00	Batita A Batita B Batita C	
	SDK III	08.00	Batita	
Balita (Bawah Lima Tahun/ kelas TK) TK A TK B	Pusat	08.00	TK A TK B1 TK B2	22 orang
		10.00	TK A TK B	
	SDK III	08.00	TK A,B	
	Tanah Tinggi	08.00	TK A,B	
Kelas Kecil (Kelas 1- 3)	Pusat	08.00	1A 1B 2A 2B 3A 3B	36 orang
		10.00	1 2 - 3	
	SDK III	08.00	1 - 2 3	
	Tanah Tinggi	08.00	1 - 3	
	Thoyib	08.00	2 - 3	
	Kelas Besar (Kelas 4 - 6)	Pusat	08.00	
10.00			4 - 6	
SDK III		08.00	4 - 6	
Tanah Tinggi		08.00	4 - 6	
Thoyib		08.00	4 - 6	
Kelas Tunas (Kelas 1 SMP)		Pusat	08.00	Tunas A Tunas B
	10.00		Tunas	
Total			40 kelas	120 orang

4.1.1 Visi dan Misi

Sebagai sebuah organisasi, Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia memiliki visi untuk mengabarkan Injil kepada anak-anak sehingga anak-anak mengenal dan mempercayai Tuhan Yesus sebagai Juruselamatnya. Sekolah Minggu mengemban misi untuk membawa anak-anak sampai kepada kedewasaan iman sehingga anak-anak Sekolah Minggu tidak hanya menjadi “objek pelayanan” tetapi menjadi “rekan sekerja” guru Sekolah Minggu dalam membawa anak-anak mengenal dan menerima Tuhan Yesus sebagai Juruselamatnya.

Visi dan misi yang diemban oleh guru Sekolah Minggu sesuai dengan bunyi Firman Tuhan yang tercantum dalam kitab Efesus 4: 13-16 yang berbunyi:

“sampai kita semua telah mencapai kesatuan iman dan pengetahuan yang benar tentang Anak Allah, kedewasaan penuh, dan tingkat pertumbuhan yang sesuai dengan kepenuhan Kristus, sehingga kita bukan lagi anak-anak yang diombang-ambingkan oleh rupa-rupa angina pengajaran, oleh permainan palsu manusia dalam kelicikan mereka yang menyesatkan, tetapi dengan teguh berpegang dalam kebenaran kasih kita bertumbuh di dalam segala hal ke arah Dia, Kristus, yang adalah Kepala. Dari pada-Nyalah seluruh tubuh, -yang rapi tersusun dan diikat menjadi satu oleh pelayanan semua bagiannya, sesuai dengan kadar pekerjaan tiap-tiap anggota – menerima pertumbuhannya dan membangun dirinya dalam kasih.”

Visi dan misi ini merupakan dasar nilai dan norma yang menjadi pegangan bagi setiap guru Sekolah Minggu anggota Komisi Anak dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai ini juga menjadi landasan dasar dalam setiap pengambilan keputusan yang diambil. Visi dan misi inilah yang menjadi sumber motivasi bagi para guru untuk berkomitmen dan loyal dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

4.1.2 Struktur Organisasi

Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari dipimpin oleh seorang ketua yang didampingi oleh seorang pendeta pendamping. Ketua Komisi Anak membawahi beberapa ketua bidang yaitu Ketua Bidang Bina-1, Ketua Bidang Bina-2, Ketua Bidang Oikmas, Ketua Bidang Sarpras, Ketua Bidang Sama-1, dan Ketua Bidang Sama-2. Ketua Komisi Anak dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh sekretaris, bendahara, dan penanggung jawab persembahan.

Bidang Bina-1 adalah bidang yang menangani pembinaan untuk pribadi guru-guru Sekolah Minggu. Pembinaan dilakukan antara lain dengan menyelenggarakan persekutuan doa, KTB (Kelompok Tumbuh Bersama), kelas calon guru Sekolah Minggu, pembinaan guru Sekolah Minggu melalui seminar atau pelatihan, serta perpustakaan guru Sekolah Minggu.

Bidang Bina-2 bertanggung jawab pada pembinaan yang dilakukan untuk guru-guru dalam mempersiapkan materi pengajaran untuk anak. Kegiatan yang dilakukan antara lain kelas persiapan mengajar untuk kelas batita, balita, kecil, besar, dan tunas yang rutin diadakan setiap Minggu pukul 11.30 WIB serta penyediaan sarana pengajaran berupa santapan harian anak, gambar, buku pedoman, alat peraga, dan aktivitas. Selain itu Bidang Bina-2 juga bertanggung jawab mengadakan Sekolah Bina Iman, sekolah pembinaan iman untuk anak-anak usia batita sampai balita yang diadakan setiap minggu di hari Sabtu. Sekolah Bina Iman memiliki kurikulum yang berbeda dibandingkan Sekolah Minggu umumnya.

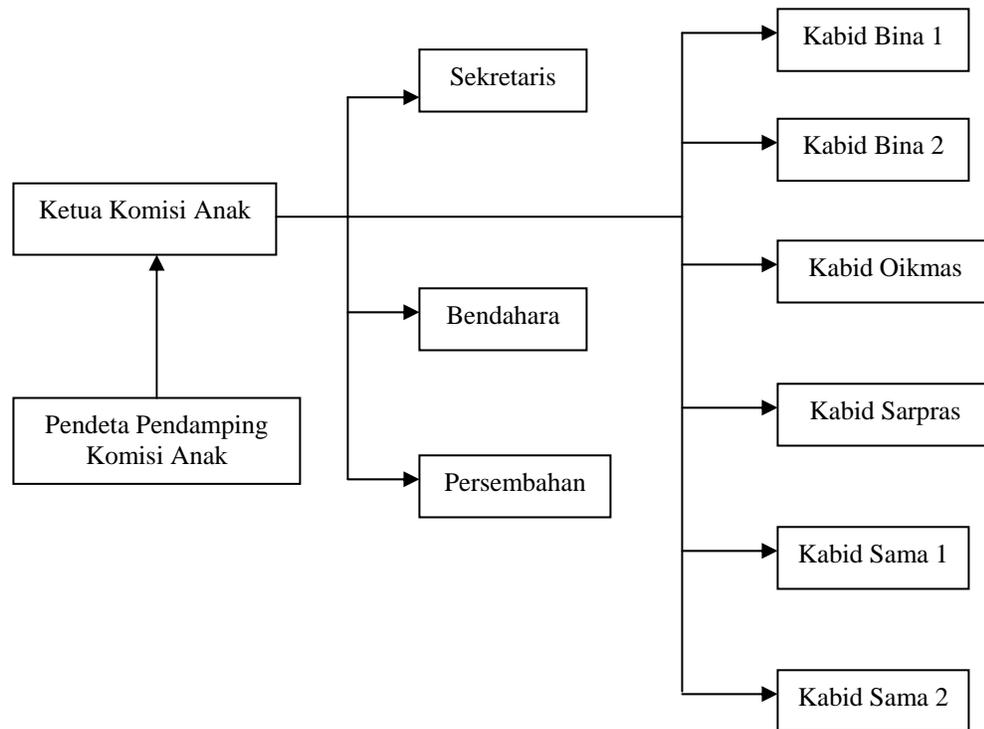
Bidang Oikmas (Oikumene Masyarakat) memiliki tugas utama untuk menyatakan kasih Tuhan kepada sesama. Tugas ini dilakukan antara lain melalui kegiatan Sadana (Santunan dan Dana) dan Bimbel (Bimbingan Belajar). Sadana merupakan kegiatan pemberian beasiswa bagi anak-anak Sekolah Minggu yang tidak mampu dalam pembiayaan pendidikannya. Selain itu juga diadakan kegiatan bimbel (bimbingan belajar) yang diadakan tanpa dipungut biaya untuk anak Sekolah Minggu dan juga anak-anak yang bermukim di sekitar gereja yang membutuhkan bantuan khusus dalam belajar. Pengajar bimbel bersifat sukarela. Pada pelaksanaan kegiatan bimbel, Komisi Anak bekerja sama dengan Komisi Remaja dan Pemuda.

Bidang Sarpras bertanggung jawab pada pengadaan sarana dan prasarana dalam Sekolah Minggu. Termasuk di dalamnya penyediaan alat-alat tulis, meja, kursi, lemari, ruangan, pendingin ruangan, lampu, kebersihan, penerangan, dan lainnya. Dalam menjalankan tugasnya Kepala Bidang Sarpras bekerja sama dengan pihak gereja, Sekolah Dasar Kristen III dan pemilik rumah sebagai pemilik tempat berlangsungnya Sekolah Minggu.

Bidang Sama-1 bertanggung jawab pada kegiatan kebersamaan untuk guru-guru. Kebersamaan yang dilakukan antara lain melalui kegiatan formatur dan pendataan guru Sekolah Minggu, pelawatan guru, serta kesejahteraan guru yang antara lain diwujudkan dalam pemberian konsumsi sebelum mengikuti kelas persiapan. Dalam melaksanakan tugasnya, Ketua Bidang Sama-1 dibantu oleh beberapa wali yaitu di pusat pukul 08.00, pusat pukul 10.00, SDK III, Tanah Tinggi, dan Thoyib.

Bidang Sama-2 adalah bidang yang bertanggung jawab pada kegiatan yang dilakukan untuk kebersamaan anak-anak Sekolah Minggu. Kegiatan yang dilakukan antara lain pendataan anak, pelawatan anak, paduan suara dan ensemble anak, baptis anak, perayaan hari besar gerejawi untuk anak, sekolah Injil liburan, serta retreat anak.

Susunan struktur organisasi Komisi Anak Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Komisi Anak
Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari**

4.2 Profil Responden

Dalam sub bab ini disajikan 4 (empat) profil responden, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama melayani sebagai guru Sekolah Minggu.

4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelaminnya, distribusi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	28	23.33
Perempuan	92	76.67
Jumlah	120	100

Responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin perempuan, yaitu 92 orang (76.67%), sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 28 orang (23.33%).

4.2.2 Profil Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usianya, distribusi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 20 tahun	1	0.83
21-30 tahun	29	24.17
31-40 tahun	45	37.50
41-50 tahun	32	26.67
51-60 tahun	9	7.50
> 60 tahun	4	3.33
Jumlah	120	100

Dilihat dari usianya, sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia diantara 31-45 tahun yaitu sebanyak 45 orang (37.50%). Urutan selanjutnya adalah responden dengan usia diantara 41-50 tahun sebanyak 32 orang (26.67%), 21-30 tahun sebanyak 29 orang (24.17%), 51-60 sebanyak 9 orang (7.50%), lebih dari 60 tahun sebanyak 4 orang (3.33%) dan dibawah atau sama dengan 20 tahun sebanyak 1 orang (0.83%).

4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Ditinjau dari jenjang pendidikan yang telah ditempuh, distribusi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	20	16.67
DIII	22	18.33
S1	70	58.33
S2	7	5.83
Lainnya	1	0.83
Total	120	100

Berdasarkan tabel di atas, jumlah responden yang telah menempuh jenjang pendidikan sampai tingkat S2 adalah sebanyak 7 orang (6%), selebihnya sebanyak 70 orang (58%) menempuh pendidikan sampai jenjang S1, 22 orang (18%) sampai jenjang DIII, 20 orang (17%) sampai jenjang SMA, sedangkan jenjang lainnya sebanyak 1 orang (1%).

4.2.4 Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Ditinjau dari pengalaman mengajar sebagai guru Sekolah Minggu, distribusi responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Lama Mengajar	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 5 tahun	43	35.83
6-10 tahun	27	22.50
11-15 tahun	20	16.67
16-20 tahun	10	8.33
> 20 tahun	20	16.67
Total	120	100

Sebagian besar responden memiliki pengalaman mengajar kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak sebesar 43 orang (36%). Urutan selanjutnya adalah responden dengan pengalaman 6-10 tahun sebanyak 27 orang (22%), pengalaman mengajar lebih dari 20 tahun dan pengalaman mengajar 11-15 tahun masing-masing sebanyak 20 orang (17%), dan pengalaman mengajar 16-20 tahun sebanyak 10 orang (8%).

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk melihat gambaran masing-masing variabel penelitian berdasarkan jawaban responden. Jawaban responden disajikan dalam bentuk distribusi dan persentase, sehingga dapat diketahui kecenderungan jawaban responden secara umum. Selain itu dalam deskripsi masing-masing variabel juga dibandingkan hasil jawaban responden guru Sekolah Minggu dengan hasil jawaban responden orang tua anak Sekolah Minggu. Jumlah responden orang tua adalah sebanyak 15 orang (>10% total responden guru Sekolah Minggu). Hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

4.3.1 Kinerja Guru Sekolah Minggu

Kinerja guru Sekolah Minggu adalah wujud perilaku yang diwujudkan guru Sekolah Minggu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam penelitian ini kinerja guru Sekolah Minggu diukur melalui pernyataan tentang tugas dan tanggung jawab guru Sekolah Minggu mencakup kegiatan perencanaan

pembelajaran, kegiatan pelaksanaan pengajaran dan evaluasi hasil pengajaran. Berikut merupakan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk mengetahui gambaran tentang kinerja guru Sekolah Minggu.

Tabel 4.6 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel
Kinerja Guru Sekolah Minggu

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Mengikuti kelas persiapan Sekolah Minggu yang diadakan setiap Minggu.	90	75.00	29	24.17	1	0.83	-	-
2	Melakukan persiapan pribadi untuk mengajar.	95	79.17	24	20.00	1	0.83	-	-
3	Mempersiapkan susunan acara pengajaran yang terdiri dari tema pengajaran, tujuan pengajaran, lagu, alat peraga lagu, cerita Akitab, alat peraga cerita, aktivitas serta tata ruang kelas dan dekorasi yang akan digunakan untuk mengajar Sekolah Minggu setiap minggunya.	71	59.17	46	38.33	3	2.50	-	-
4	Datang paling lambat 30 menit sebelum pengajaran dimulai untuk menyambut setiap anak yang datang.	42	35.00	70	58.33	8	6.67	-	-
5	Melakukan penataan ruangan dan dekorasi sesuai dengan rencana pengajaran sebelum kegiatan pembelajaran dimulai.	37	30.83	77	64.17	6	5.00	-	-
6	Memimpin pujian menjadi satu kesatuan yang tidak terputus sesuai dengan tema pengajaran.	71	59.17	47	39.17	2	1.67	-	-
7	Mengiringi pujian dengan alat musik.	37	30.83	71	59.17	11	9.17	1	0.83
8	Memimpin doa dalam bahasa yang dimengerti oleh anak-anak di usia yang mereka ajar.	77	64.17	42	35.00	1	0.83	-	-

9	Membawakan cerita dalam bahasa yang dimengerti oleh anak-anak di usia yang mereka ajar serta memberikan aplikasi yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.	85	70.83	34	28.33	1	0.83	-	-
10	Memimpin pengumpulan persembahan serta melaporkannya dengan penuh kejujuran.	96	80.00	23	19.17	1	0.83	-	-
11	Memimpin aktivitas anak dalam setiap pengajaran Sekolah Minggu.	67	55.83	52	43.33	1	0.83	-	-
12	Berinteraksi dengan anak (mendengarkan cerita, keluh kesah, permasalahan yang dihadapi serta memberikan saran dan arahan untuk anak Sekolah Minggu).	77	64.17	42	35.00	1	0.83	-	-
13	Melakukan pendataan kehadiran anak setiap minggunya serta mengamati perkembangan anak setiap pertemuan.	67	55.83	52	43.33	1	0.83	-	-
14	Melaporkan hasil pengajaran dengan mengisi form laporan pengajaran.	71	59.17	47	39.17	2	1.67	-	-
15	Melakukan evaluasi diri secara pribadi pada setiap pembelajaran yang diberikannya serta melakukan langkah-langkah perbaikan.	62	51.67	57	47.50	1	0.83	-	-
16	Memberikan kritik dan evaluasi yang membangun pada rekan mengajarnya.	39	32.50	79	65.83	2	1.67	-	-
17	Melawat anak yang sakit atau lama tidak hadir dalam kelas.	47	39.17	69	57.50	3	2.50	1	0.83
18	Mengembangkan diri dengan mengikuti berbagai pembinaan, pelatihan, dan seminar.	61	50.83	57	47.50	2	1.67	-	-

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa hampir seluruh responden setuju dengan gambaran kinerja guru Sekolah Minggu yang diberikan, hal ini terlihat dari mayoritas jawaban SS (sangat setuju) dan S (setuju) untuk setiap item pernyataan. Namun demikian, terdapat item pernyataan mendapatkan nilai tidak setuju cukup banyak dibandingkan item-item lainnya antara lain : (1) Item 7 – Mengiringi pujian dengan alat musik (TS = 9,17%, STS = 0,83%), (2) Item 4 –

Datang 30 menit sebelum pengajaran dimulai untuk menyambut setiap anak (TS = 6,67%), dan (3) Item 5 – Melakukan penataan ruangan dan dekorasi sesuai dengan rencana pengajaran sebelum kegiatan pembelajaran dimulai (TS = 5%).

Hasil perbandingan jawaban dari responden guru Sekolah Minggu dengan dengan jawaban responden orang tua murid Sekolah Minggu terlihat bahwa Item 7 mendapatkan persentase nilai tidak setuju lebih banyak dibandingkan item lainnya yaitu sebanyak 13.33% dari total jawaban responden orang tua. Hal ini berarti baik guru Sekolah Minggu maupun orang tua murid kurang menyetujui apabila guru Sekolah Minggu diwajibkan untuk mengiringi pujian dengan alat musik.

4.3.2 Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki oleh seorang agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dalam penelitian ini kompetensi diukur melalui pernyataan tentang kemampuan dan keahlian yang seharusnya dimiliki oleh seorang guru Sekolah Minggu untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik, mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Berikut merupakan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk mengetahui gambaran tentang kompetensi guru Sekolah Minggu.

Tabel 4.7 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kompetensi

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Memiliki sikap berwibawa, arif, bijaksana, jujur, disiplin, adil, mampu mengendalikan diri dalam segala situasi serta penuh cinta kasih dalam mengajar.	72	60.00	47	39.17	1	0.83	-	-
2	Menjadi contoh yang baik bagi anak-anak Sekolah Minggu dalam bertingkah laku.	85	70.83	34	28.33	1	0.83	-	-
3	Memahami pola perkembangan psikologi anak yang tercermin dalam sikap dan perilaku anak.	45	37.50	73	60.83	2	1.67	-	-
4	Menyelenggarakan pengajaran dengan teratur dan tertib sesuai dengan rencana pengajaran yang telah disiapkan.	56	46.67	61	50.83	3	2.50	-	-
5	Mampu menghidupkan suasana kelas.	68	56.67	50	41.67	2	1.67	-	-
6	Mampu memanfaatkan media dan teknologi untuk mengoptimalkan proses pembelajaran.	47	39.17	67	55.83	6	5.00	-	-
7	Mampu menjelaskan topik pengajaran dengan tepat, serta memberikan contoh yang relevan yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.	63	52.50	56	46.67	1	0.83	-	-
8	Mampu mengaitkan pokok bahasan yang satu dengan yang lainnya.	45	37.50	72	60.00	3	2.50	-	-
9	Mampu berkomunikasi dengan baik dengan anak-anak (menyesuaikan topik, gaya bicara, pilihan kata, dan lainnya).	70	58.33	49	40.83	1	0.83	-	-
10	Mampu menyampaikan pendapat kepada anak, sesama guru ataupun kepada orang tua.	54	45.00	62	51.67	4	3.33	-	-
11	Mampu menerima kritik, saran, ataupun pendapat dari orang lain.	57	47.50	62	51.67	1	0.83	-	-
12	Mudah bergaul di kalangan anak, sesama guru, ataupun orang tua.	50	41.67	65	54.17	5	4.17	-	-

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan bahwa hampir seluruh responden setuju dengan gambaran kompetensi yang harus dimiliki guru Sekolah Minggu yang diberikan dalam instrumen penelitian, hal ini terlihat dari mayoritas jawaban SS (sangat setuju) dan S (setuju) untuk setiap item pernyataan. Namun demikian, terdapat item pernyataan mendapatkan nilai tidak setuju cukup banyak dibandingkan item-item lainnya dalam variabel ini antara lain : (1) Item 6 –Mampu memanfaatkan media dan teknologi untuk mengoptimalkan proses pembelajaran (TS = 5%), dan (2) Item 12 – Mudah bergaul di kalangan anak, sesama guru, ataupun orang tua (TS = 4.17%).

Jawaban responden guru Sekolah Minggu yang memberikan nilai tidak setuju tertinggi pada item 6 serupa dengan jawaban responden orang tua. Sebanyak 20% dari jumlah responden orang tua tidak menyetujui pemanfaatan media dan teknologi sebagai salah satu kompetensi yang harus dikuasai guru Sekolah Minggu.

4.3.3 Lama Melayani

Lama melayani merupakan lama seseorang menjadi guru Sekolah Minggu. Dalam penelitian ini lama melayani diukur melalui pernyataan tentang keterkaitan lama seseorang melayani sebagai guru dengan kinerja yang dihasilkannya. Berikut merupakan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk mengetahui gambaran tentang lama melayani sebagai guru Sekolah Minggu.

Tabel 4.8 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Lama Melayani

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pengajaran di Sekolah Minggu dibandingkan guru yang baru melayani.	11	9.17	48	40.00	55	45.83	6	5.00
2	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pola perkembangan psikologi anak, sikap dan perilaku anak dibandingkan guru yang baru melayani.	8	6.67	53	44.17	53	44.17	6	5.00
3	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki penguasaan terhadap bahan ajar yang lebih mendalam dibandingkan dengan guru yang baru melayani.	9	7.50	40	33.33	66	55.00	5	4.17
4	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani tidak perlu mengikuti kelas persiapan mengajar.	-	-	3	2.50	49	40.83	68	56.67
5	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memimpin pujian lebih baik dari guru yang baru melayani.	2	1.67	20	16.67	87	72.50	11	9.17
6	Guru Sekolah Minggu yang telah lama memiliki teknik bercerita yang lebih baik dari guru yang baru melayani.	3	2.50	22	18.33	83	69.17	12	10.00
7	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani melakukan tugas-tugasnya dengan lebih baik dibandingkan dengan guru yang baru melayani.	5	4.17	20	16.67	81	67.50	14	11.67

Berbeda dengan hasil rekapitulasi variabel sebelumnya, mayoritas responden memberikan nilai tidak setuju (TS – Tidak Setuju ataupun STS – Sangat Tidak Setuju) pada setiap item pernyataan yang diberikan. Hal ini menyatakan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa kinerja seorang guru tidak dipengaruhi oleh lamanya seseorang melayani di Sekolah Minggu. Namun terdapat pula jawaban responden yang menyetujui pengaruh lama melayani seorang guru terhadap kinerja yang dihasilkannya, diantaranya : (1) Item 1 - Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pengajaran di Sekolah Minggu dibandingkan guru yang baru melayani (SS = 9.17% dan S = 40%), dan (2) Item 2 - Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pola perkembangan psikologi anak, sikap dan perilaku anak dibandingkan guru yang baru melayani (SS = 6.67%, S = 44.17). Hasil tersebut serupa dengan jawaban responden orang tua. Sebanyak 73.34% responden orang tua memberikan jawaban setuju pada Item 1, dan sebanyak 60% pada item 2.

4.3.4 Persepsi

Persepsi merupakan gambaran yang dimiliki seseorang dalam memaknai sesuatu. Dalam penelitian ini persepsi diukur melalui pernyataan tentang gambaran yang dimiliki guru Sekolah Minggu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berikut merupakan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk mengetahui gambaran tentang persepsi sebagai guru Sekolah Minggu.

Tabel 4.9 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Persepsi

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Meyakini panggilannya sebagai guru penuh waktu yang memberikan totalitas dirinya bagi pelayanan anak.	39	32.50	68	56.67	12	10.00	1	0.83
2	Memahami visi dan misinya sebagai guru.	78	65.00	41	34.17	1	0.83	-	-
3	Memiliki hubungan pribadi yang akrab dengan Tuhan serta hidup dipimpin dan mengandalkan Roh Kudus.	92	76.67	27	22.50	1	0.83	-	-
4	Mampu berdoa syafaat bagi anak-anaknya.	56	46.67	62	51.67	2	1.67	-	-
5	Mampu menjadi gembala bagi anak-anaknya yang mengajar dengan penuh cinta dan disiplin.	71	59.17	48	40.00	1	0.83	-	-
6	Mencontohkan cara beribadah yang baik untuk anak-anak (tidak datang terlambat, tidak membuka mata saat berdoa, memberi persembahan dengan baik, memuji Tuhan dengan bersemangat, tidak berbicara sendiri saat kelas berlangsung, dan lainnya).	64	53.33	54	45.00	2	1.67	-	-
7	Berpenampilan sopan (tidak memakai baju yang terlalu ketat, rok mini, baju tangan buntung, dan lainnya).	69	57.50	48	40.00	3	2.50	-	-

Berdasarkan tabel hasil rekapitulasi untuk variabel persepsi terlihat responden sebagian besar memberikan nilai setuju (SS – Sangat Setuju dan S – Setuju) pada setiap item pernyataan. Hanya terdapat satu item yang mendapatkan nilai tidak setuju cukup besar dibandingkan dengan item lainnya dalam variabel ini yaitu Item 1 – Meyakini tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru penuh waktu yang memberikan totalitas dirinya bagi pelayanan anak (TS = 10%, STS = 0.83%). Hasil jawaban responden orang tua menunjukkan hal yang sama. Sebagian besar

orang tua memberikan nilai setuju untuk item-item pernyataan dalam variabel persepsi.

4.3.5 Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang diikuti oleh seseorang untuk menambah kemampuan dan keahlian yang dimilikinya agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dalam penelitian ini pelatihan diukur melalui pernyataan tentang gambaran pelatihan yang seharusnya diikuti oleh guru Sekolah Minggu untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Berikut merupakan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk mengetahui gambaran tentang pelatihan sebagai guru Sekolah Minggu.

Tabel 4.10 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Pelatihan

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Pelatihan yang diikuti guru Sekolah Minggu minimal satu kali dalam satu tahun ajaran dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam melakukan tugas-tugasnya dengan lebih baik.	33	27.50	68	56.67	17	14.17	2	1.67
2	Pelatihan teknik bercerita dapat membantu guru Sekolah Minggu membawakan cerita dengan lebih baik untuk anak-anaknya.	64	53.33	55	45.83	1	0.83	-	-
3	Pelatihan teknik memimpin pujian dapat membantu guru Sekolah Minggu membawakan pujian dengan lebih baik untuk anak-anaknya.	55	45.83	63	52.50	2	1.67	-	-
4	Pelatihan teknik memainkan alat musik dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam mengiringi pujian dalam kelas.	36	30.00	79	65.83	5	4.17	-	-
5	Pelatihan mengenai pola asuh serta perkembangan psikologi anak dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam berinteraksi dengan anak.	53	44.17	64	53.33	3	2.50	-	-
6	Pelatihan teknik membuat kreativitas anak dapat membantu guru Sekolah Minggu memberikan aktivitas yang lebih beragam kepada anak.	57	47.50	62	51.67	1	0.83	-	-
7	Pelatihan berupa pendalaman isi Alkitab dapat membantu guru Sekolah Minggu memiliki pendalaman yang baik mengenai isi Alkitab yang akan diajarkan kepada anak.	58	48.33	61	50.83	1	0.83	-	-

Hasil rekapitulasi memperlihatkan bahwa sebagian besar responden menyetujui gambaran pelatihan yang harus dilakukan untuk mendukung terlaksananya kinerja yang lebih baik. Hal ini terlihat dari mayoritas jawaban responden yang memberikan nilai setuju (SS – Sangat Setuju dan S – Setuju) untuk setiap item pernyataan. Namun terdapat satu item yang mendapatkan nilai tidak setuju (TS – Tidak Setuju dan STS – Sangat Tidak Setuju) lebih besar dibandingkan item lainnya dalam variabel ini yaitu Item 1 - Pelatihan yang diikuti guru Sekolah Minggu minimal satu kali dalam satu tahun ajaran dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam melakukan tugas-tugasnya dengan lebih baik (TS = 14.17%, STS = 1.67%). Mayoritas jawaban responden orang tua juga menyatakan setuju pada item-item pernyataan pada variabel pelatihan.

4.3.6 Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan. Dalam penelitian ini motivasi diukur melalui pernyataan tentang gambaran hal-hal yang mendorong seseorang untuk menjadi guru Sekolah Minggu yang dapat mempengaruhi proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai guru. Berikut merupakan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk mengetahui gambaran tentang pelatihan sebagai guru Sekolah Minggu.

Tabel 4.11 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Motivasi

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Melayani karena mencintai dan menyukai berdekatan dengan anak-anak dan ingin memahami dunia anak.	28	23.33	48	40.00	39	32.50	5	4.17
2	Melayani karena ikut prihatin dengan keadaan Sekolah Minggu di gereja.	11	9.17	42	35.00	62	51.67	5	4.17
3	Melayani untuk menjadi kepanjangan tangan Kristus yang membentuk para murid menjadi pelaku-pelaku firman dalam hidup sehari-hari.	71	59.17	47	39.17	2	1.67		-
4	Melayani karena ingin belajar melayani.	16	13.33	45	37.50	51	42.50	8	6.67
5	Melayani karena diminta oleh teman, orang tua atau pendeta.	11	9.17	15	12.50	70	58.33	24	20.00
6	Melayani karena ingin memberikan persembahan yang hidup, yang kudus, dan yang berkenan bagi Allah melalui ladang pelayanan anak.	79	65.83	39	32.50	2	1.67	-	-
7	Melayani karena ingin memiliki dan mencari pasangan/teman/kelompok.	16	13.33	7	5.83	58	48.33	39	32.50
8	Melayani karena ingin mengembangkan talenta (musik, bernyanyi, bercerita, dll).	10	8.33	39	32.50	59	49.17	12	10.00
9	Melayani karena mencintai Tuhan.	78	65.00	39	32.50	3	2.50	-	-
10	Melayani karena ingin mengucapkan syukur atas kebaikan Tuhan.	75	62.50	41	34.17	4	3.33	-	-

Hasil rekapitulasi memperlihatkan jawaban responden yang cukup beragam di setiap itemnya. Beberapa item memiliki mayoritas nilai setuju (SS – Sangat Setuju dan S – Setuju), namun terdapat pula item yang memiliki mayoritas nilai tidak setuju (TS – Tidak Setuju dan STS – Sangat Tidak Setuju). Item yang memiliki mayoritas nilai setuju adalah : (1) Item 1 - Melayani karena mencintai dan

menyukai berdekatan dengan anak-anak dan ingin memahami dunia anak (SS = 23.33%, S = 40%), (2) Item 3 - Melayani untuk menjadi kepanjangan tangan Kristus yang membentuk para murid menjadi pelaku-pelaku firman dalam hidup sehari-hari (SS = 59.17%, S = 39.17%), (3) Item 4 - Melayani karena ingin belajar melayani (SS = 13.33, S = 37.5%), (4) Item 6 - Melayani karena ingin memberikan persembahan yang hidup, yang kudus, dan yang berkenan bagi Allah melalui ladang pelayanan anak (SS = 65.83, S = 37.5%), (5) Item 9 - Melayani karena mencintai Tuhan (SS = 65%, S = 32.5%), dan (6) Item 10 - Melayani karena ingin mengucap syukur atas kebaikan Tuhan (SS = 62.5%, S = 37.5%). Sedangkan item pernyataan dengan mayoritas jawaban tidak setuju adalah : (1) Item 2 - Melayani karena ikut prihatin dengan keadaan Sekolah Minggu di gereja, (2) Item 5 - Melayani karena diminta oleh teman, orang tua atau pendeta, (3) Item 7 - Melayani karena ingin memiliki dan mencari pasangan/teman/ kelompok, dan (4) Item 8 - Melayani karena ingin mengucap syukur atas kebaikan Tuhan. Hasil jawaban responden orang tua juga menunjukkan pola yang sama. Mayoritas nilai setuju (SS - Sangat Setuju dan S-Setuju) diberikan pada item pernyataan 1,3,4,6,9,20.

4.3.7 Sumber Daya

Sumber daya merupakan fasilitas, sarana dan prasarana yang disediakan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Dalam penelitian ini sumber daya diukur melalui pernyataan tentang gambaran sumber daya yang seharusnya disediakan oleh organisasi (Komisi Anak) untuk menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab para guru Sekolah Minggu yang bergabung di dalamnya. Berikut merupakan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk mengetahui gambaran tentang sumber daya sebagai guru Sekolah Minggu.

Tabel 4.12 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Sumber Daya

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Pembagian kelas dalam Sekolah Minggu serta penerapan kurikulum pengajaran yang dilakukan sesuai dengan kriteria umur anak dapat membantu guru mengajar dengan maksimal.	55	45.83	64	53.33	1	0.83	-	-
2	Jumlah guru Sekolah Minggu di dalam setiap kelas yang sebanding dengan jumlah anak akan memaksimalkan perhatian guru kepada anak.	45	37.50	65	54.17	10	8.33	-	-
3	Buku-buku pengajaran untuk guru yang tersedia dengan lengkap dapat membantu guru dalam mempersiapkan diri.	50	41.67	66	55.00	4	3.33	-	-
4	Koleksi alat peraga cerita, buku-buku dan contoh aktivitas anak yang lengkap dapat membantu proses persiapan pengajaran.	55	45.83	63	52.50	2	1.67	-	-
5	Kebersihan, pencahayaan dan sirkulasi udara ruang kelas yang terjaga baik mendukung kelancaran proses pengajaran.	52	43.33	64	53.33	2	1.67	2	1.67
6	Ketercukupan meja, kursi dan alat tulis dapat membantu guru mengajar dengan maksimal.	51	42.50	65	54.17	4	3.33	-	-
7	Pembicara dalam kelas persiapan yang memiliki pemahaman terhadap pengajaran anak akan membantu guru dalam mempersiapkan pengajaran	45	37.50	74	61.67	1	0.83	-	-
8	Program pembinaan dan pelatihan guru membantu guru menambah keahlian dan pengetahuannya dalam mengajar.	52	43.33	67	55.83	1	0.83	-	-

Berdasarkan hasil rekapitulasi, sebagian besar responden memberikan nilai setuju (SS – Sangat Setuju dan S – Setuju) untuk setiap item pernyataan. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden menyetujui gambaran tentang sumber daya yang dibutuhkan oleh guru Sekolah Minggu untuk menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Hanya terdapat satu item yang memiliki nilai tidak setuju (TS – Tidak Setuju dan STS – Sangat Tidak Setuju) lebih besar dibandingkan item lainnya yaitu Item 2 - Jumlah guru Sekolah Minggu di dalam setiap kelas yang sebanding dengan jumlah anak akan memaksimalkan perhatian guru kepada anak (TS = 8.33%). Hasil jawaban responden orang tua mayoritas memberikan jawaban setuju (SS-Sangat Setuju dan S-Setuju) pada setiap item pernyataan di variabel sumber daya.

4.3.8 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sikap, perilaku dan tindakan yang dimiliki oleh para pemimpin yang dapat mendorong mereka yang dipimpin untuk dapat melakukan sesuatu dengan baik. Dalam penelitian ini kepemimpinan diukur melalui pernyataan tentang gambaran sikap, perilaku dan tindakan yang seharusnya dilakukan oleh para pemimpin untuk mendukung terlaksananya tugas dan tanggung jawab guru Sekolah Minggu dengan lebih baik. Berikut merupakan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk mengetahui gambaran tentang kepemimpinan.

Tabel 4.13 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Kegiatan yang diciptakan oleh Komisi Anak mampu mendorong guru Sekolah Minggu melakukan tugasnya dengan baik.	32	26.67	83	69.17	5	4.17	-	-
2	Informasi terbaru yang didapati serta diinformasikan oleh Komisi Anak mengenai pengajaran anak dapat membantu guru Sekolah Minggu untuk melakukan tugasnya dengan baik.	29	24.17	88	73.33	3	2.50	-	-
3	Solusi yang diberikan oleh Komisi Anak dapat membantu guru dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi.	22	18.33	92	76.67	6	5.00	-	-
4	Koordinasi yang dilakukan oleh Komisi Anak terhadap guru-guru Sekolah Minggu dapat membuat alur pekerjaan berjalan dengan lancar.	32	26.67	85	70.83	3	2.50	-	-
5	Evaluasi hasil pengajaran yang dilakukan oleh Komisi Anak bersama dengan guru-guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada.	34	28.33	82	68.33	4	3.33	-	-
6	Standar kinerja yang ditetapkan oleh Komisi Anak dapat membantu guru-guru Sekolah Minggu untuk melakukan tugasnya dengan baik.	29	24.17	82	68.33	9	7.50	-	-
7	Teladan yang diberikan oleh para pengurus Komisi Anak dapat mendorong guru untuk melakukan tugasnya dengan baik.	35	29.17	76	63.33	9	7.50	-	-

Berdasarkan hasil rekapitulasi, didapati bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju (SS – Sangat Setuju dan S – Setuju) untuk gambaran mengenai sika, perilaku dan tindakan para pemimpin yang dapat mempengaruhi proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru Sekolah Minggu. Namun terdapat beberapa item yang memiliki nilai tidak setuju lebih tinggi dibandingkan item lainnya yaitu : (1) Item 6 - Standar kinerja yang ditetapkan oleh Komisi Anak dapat membantu guru-guru Sekolah Minggu untuk melakukan tugasnya dengan baik (TS = 7.5%), (2) Item 7 - Teladan yang diberikan oleh para pengurus Komisi Anak dapat mendorong guru untuk melakukan tugasnya dengan baik (TS = 7.5%), dan (3) Item 3 - Solusi yang diberikan oleh Komisi Anak dapat membantu guru dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi (TS = 5%). Pada hasil jawaban responden orang tua, didapati bahwa jumlah jawaban tidak setuju dalam jumlah lebih dari 10% hanya terdapat pada item 6 yaitu sebanyak 13.33%.

4.4 Transformasi Data Penelitian

Sebelum melakukan pengujian dan analisis pada data hasil penelitian, langkah pertama yang dilakukan adalah mentransformasi data ordinal menjadi data interval. Transformasi data dilakukan karena alat uji dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini membutuhkan data interval sebagai persyaratan. Transformasi dilakukan untuk setiap variabel yang ada dalam penelitian ini. Proses transformasi dilakukan dengan bantuan program Ordi versi 1.0 untuk setiap variabel yang ada dalam penelitian ini. Berikut adalah perbandingan data ordinal dan interval hasil proses transformasi untuk subjek 1-25 pada variabel lama melayani. Perbandingan data ordinal dan interval hasil transformasi selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 4.14 Perbandingan Data Ordinal dan Data Interval Hasil Transformasi
Variabel Lama Melayani

SUBJEK	DATA ORDINAL								DATA INTERVAL							
	SKOR ITEM							SKOR TOTAL	SKOR ITEM							SKOR TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
1	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	3	3	3	3	3	18
2	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	3	3	3	3	3	18
3	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	3	3	3	3	3	18
4	2	2	2	1	1	1	1	10	2	2	3	1	1	1	1	11
5	2	2	2	1	2	2	2	13	2	2	3	1	3	3	3	16
6	2	1	2	1	1	1	1	9	2	1	3	1	1	1	1	10
7	2	2	2	1	2	2	2	13	2	2	3	1	3	3	3	16
8	2	2	2	1	2	2	2	13	2	2	3	1	3	3	3	16
9	3	3	3	2	3	3	2	19	4	4	4	3	4	4	3	24
10	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	3	3	3	3	3	18
11	2	3	3	1	2	2	2	15	2	4	4	1	3	3	3	19
12	3	3	3	2	2	2	2	17	4	4	4	3	3	3	3	22
13	3	3	2	2	2	2	2	16	4	4	3	3	3	3	3	20
14	2	2	2	1	2	2	2	13	2	2	3	1	3	3	3	16
15	4	3	3	1	1	1	1	14	5	4	4	1	1	1	1	16
16	3	3	2	1	3	3	2	17	4	4	3	1	4	4	3	22
17	2	3	2	2	2	2	2	15	2	4	3	3	3	3	3	19
18	3	3	2	2	2	2	2	16	4	4	3	3	3	3	3	20
19	2	2	2	1	1	1	1	10	2	2	3	1	1	1	1	11
20	4	4	4	1	4	4	4	25	5	5	5	1	5	5	5	31
21	3	3	3	2	3	3	2	19	4	4	4	3	4	4	3	24
22	3	3	3	1	3	3	3	19	4	4	4	1	4	4	4	24
23	2	3	2	1	2	1	1	12	2	4	3	1	3	1	1	14
24	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	3	3	3	3	3	18
25	2	2	2	1	2	2	2	13	2	2	3	1	3	3	3	16

4.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan jumlah responden sebanyak 120 orang ($n=120$) maka didapati r tabel adalah sebesar 0.1793. Berikut adalah hasil uji validitas dan reliabilitas masing-masing item pernyataan untuk setiap variabel penelitian, yaitu kinerja guru Sekolah Minggu, kompetensi, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, dan kepemimpinan.

4.5.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Guru Sekolah Minggu

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel kinerja guru Sekolah Minggu adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel
Kinerja Guru Sekolah Minggu

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
		$\alpha = 0.05$	
1	0.332	n = 120 r = 0.1793	Valid
2	0.473		Valid
3	0.61		Valid
4	0.503		Valid
5	0.609		Valid
6	0.661		Valid
7	0.643		Valid
8	0.536		Valid
9	0.606		Valid
10	0.452		Valid
11	0.576		Valid
12	0.638		Valid
13	0.548		Valid
14	0.54		Valid
15	0.602		Valid
16	0.648		Valid
17	0.694		Valid
18	0.529		Valid
Koefisien Reliabilitas	0.87		Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui untuk variabel kinerja guru Sekolah Minggu dari 18 item pernyataan keseluruhan item dinyatakan valid (r hitung $>$ r tabel). Uji reliabilitas menunjukkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.87 sehingga menunjukkan bahwa instrumen variabel kinerja guru Sekolah Minggu adalah reliabel.

4.5.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel kompetensi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
		$\alpha = 0.05$	
1	0.665	n = 120 r = 0.1793	Valid
2	0.642		Valid
3	0.699		Valid
4	0.682		Valid
5	0.722		Valid
6	0.634		Valid
7	0.724		Valid
8	0.636		Valid
9	0.73		Valid
10	0.685		Valid
11	0.704		Valid
12	0.633		Valid
Koefisien Reliabilitas	0.886		Reliabel

Hasil perhitungan menunjukkan variabel kompetensi yang terdiri dari 12 item pernyataan secara keseluruhan memiliki besaran nilai r hitung > r tabel sehingga keseluruhan item dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.886 sehingga menunjukkan bahwa instrumen variabel kompetensi adalah reliabel.

4.5.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Lama Melayani

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel lama melayani adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Lama Melayani

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
		$\alpha = 0.05$	
1	0.793	n = 120 r = 0.1793	Valid
2	0.76		Valid
3	0.841		Valid
4	0.317		Valid
5	0.82		Valid
6	0.864		Valid
7	0.783		Valid
Koefisien Reliabilitas	0.852		Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui untuk variabel lama melayani yang terdiri dari 7 item pernyataan keseluruhan item dinyatakan valid karena besaran r hitung > r tabel. Uji reliabilitas menunjukkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.852 sehingga menunjukkan bahwa instrumen variabel lama melayani adalah reliabel.

4.5.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Persepsi

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel persepsi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Persepsi

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
		$\alpha = 0.05$	
1	0.561	n = 120 r = 0.1793	Valid
2	0.65		Valid
3	0.729		Valid
4	0.585		Valid
5	0.771		Valid
6	0.719		Valid
7	0.678		Valid
Koefisien Reliabilitas	0.769		Reliabel

Besaran r hitung untuk keseluruhan item pernyataan dalam variabel persepsi memiliki nilai lebih besar dari r tabel, oleh karena itu keseluruhan item dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.769 sehingga menunjukkan bahwa instrumen variabel persepsi adalah reliabel.

4.5.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelatihan

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel pelatihan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pelatihan

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
		$\alpha = 0.05$	
1	0.666	n = 120 r = 0.1793	Valid
2	0.765		Valid
3	0.792		Valid
4	0.691		Valid
5	0.712		Valid
6	0.818		Valid
7	0.793		Valid
Koefisien Reliabilitas	0.85		Reliabel

Hasil perhitungan di atas menunjukkan variabel pelatihan yang terdiri dari 7 item pernyataan secara keseluruhan memiliki besaran nilai r hitung $>$ r tabel sehingga keseluruhan item dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.85 sehingga menunjukkan bahwa instrumen variabel pelatihan adalah reliabel.

4.5.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel motivasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
		$\alpha = 0.05$	
1	0.288	n = 120 r = 0.1793	Valid
2	0.523		Valid
3	0.5		Valid
4	0.549		Valid
5	0.608		Valid
6	0.527		Valid
7	0.539		Valid
8	0.631		Valid
9	0.522		Valid
10	0.328		Valid
Koefisien Reliabilitas	0.686		Reliabel

Berdasarkan data pada tabel di atas, item pernyataan 1 sampai 9 pada instrumen variabel motivasi dinyatakan valid karena $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$. Item pernyataan 10 dinyatakan tidak valid karena $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ ($0.157 < 0.1793$). Hasil uji reliabilitas menunjukkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.686 sehingga menunjukkan bahwa instrumen variabel pelatihan adalah reliabel.

4.5.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Sumber Daya

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel sumber daya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Sumber Daya

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
		$\alpha = 0.05$	
1	0.622	n = 120 r = 0.1793	Valid
2	0.851		Valid
3	0.794		Valid
4	0.841		Valid
5	0.779		Valid
6	0.81		Valid
7	0.725		Valid
8	0.703		Valid
Koefisien Reliabilitas	0.822		Reliabel

Besaran r hitung untuk keseluruhan item pernyataan dalam variabel sumber daya memiliki nilai lebih besar dari r tabel, oleh karena itu keseluruhan item dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.822 sehingga menunjukkan bahwa instrumen variabel persepsi adalah reliabel.

4.5.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
		$\alpha = 0.05$	
1	0.677	n = 120 r = 0.1793	Valid
2	0.743		Valid
3	0.79		Valid
4	0.864		Valid
5	0.82		Valid
6	0.704		Valid
7	0.621		Valid
Koefisien Reliabilitas	0.864		Reliabel

Hasil perhitungan menunjukkan variabel kepemimpinan yang terdiri dari 7 item pernyataan secara keseluruhan memiliki besaran nilai r hitung $>$ r tabel sehingga keseluruhan item dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.864 sehingga menunjukkan bahwa instrumen variabel kompetensi adalah reliabel.

4.6 Analisis Hasil Penelitian

4.6.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda ditujukan untuk mengetahui arah hubungan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, apakah masing-masing variabel bebas berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel terikat apabila nilai variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan (Priyano, 2008, p.73). Variabel bebas (X) dalam penelitian ini terdiri dari variabel kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya dan kepemimpinan. Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Guru Sekolah Minggu. Berdasarkan hasil output analisis regresi, maka didapatkan tabel hasil analisis regresi linear berganda sebagai berikut:

Tabel 4.23 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.814	4.593		4.750	.000
	KOMPETENSI	.520	.111	.434	4.703	.000
	LAMA MELAYANI	-.010	.117	-.005	-.083	.934
	PERSEPSI	.247	.185	.116	1.336	.184
	PELATIHAN	-.068	.165	-.035	-.413	.681
	MOTIVASI	.011	.147	.006	.078	.938
	SUMBER DAYA	.500	.177	.301	2.821	.006
	KEPEMIMPINAN	.103	.149	.053	.689	.492

a. Dependent Variable: KINERJA GURU SEKOLAH MINGGU

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda didapatkan hanya variabel kompetensi dan variabel sumber daya saja yang hasil perhitungan signifikansinya lebih kecil dari 0.05 sehingga persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_6X_6$$

$$Y = 21.814 + 0.520 X_1 + 0.500 X_6$$

(4.1)

Keterangan:

Y	= kinerja guru Sekolah Minggu
a	= konstanta
b ₁ , b ₆	= koefisien regresi
X ₁	= kompetensi
X ₆	= sumber daya

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 21.814 berarti jika kompetensi (X₁) dan sumber daya (X₆) bernilai nol (0), maka kinerja guru Sekolah Minggu bernilai sebesar 21.814.
- Koefisien regresi kompetensi (X₁) sebesar 0.520 artinya jika variabel bebas lain nilainya tetap dan kompetensi mengalami kenaikan, maka nilai kinerja guru Sekolah Minggu juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.520. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja guru Sekolah Minggu, semakin naik kompetensi maka semakin meningkat kinerja guru Sekolah Minggu.
- Koefisien regresi sumber daya (X₆) sebesar 0.500 artinya jika variabel bebas lain nilainya tetap dan sumber daya mengalami kenaikan, maka nilai kinerja guru Sekolah Minggu juga akan mengalami kenaikan sebesar 0.500. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara sumber daya dengan kinerja guru Sekolah Minggu, semakin tinggi nilai sumber daya maka semakin meningkat kinerja guru Sekolah Minggu.

4.6.2 Analisis Korelasi Ganda (R)

Analisis korelasi ganda ditujukan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat secara serentak. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. Nilai R berkisar antara 0 dan 1, nilai mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Berdasarkan hasil analisis regresi, didapatkan tabel hasil analisis korelasi ganda sebagai berikut:

Tabel 4.24 Hasil Analisis Korelasi Ganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774 ^a	.599	.574	5.611

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, LAMA MELAYANI, PERSEPSI, MOTIVASI, PELATIHAN, KOMPETENSI, SUMBER DAYA

b. Dependent Variable: KINERJA GURU SEKOLAH MINGGU

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka R sebesar 0.774. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya dan kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu.

4.6.3 Analisis Determinasi (R²)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda ditujukan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat. Berdasarkan output analisis regresi, tabel hasil analisis determinasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.25 Hasil Analisis Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774 ^a	.599	.574	5.611

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, LAMA MELAYANI, PERSEPSI, MOTIVASI, PELATIHAN, KOMPETENSI, SUMBER DAYA

b. Dependent Variable: KINERJA GURU SEKOLAH MINGGU

Berdasarkan tabel hasil analisis, diperoleh angka R^2 (*R square*) sebesar 0.599 atau 59.9%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel bebas kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, dan kepemimpinan terhadap variabel terikat kinerja guru Sekolah Minggu adalah sebesar 59.9%. Dapat pula dikatakan bahwa variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 59.9% variasi variabel terikat. Sedangkan sisanya sebesar 40.1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Priyatno (2008, p.81) berpendapat bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan *Adjusted R square* sebagai koefisien korelasi. Jika demikian maka variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu pada penelitian ini menjelaskan sebesar 57.4% variasi variabel terikat. Sedangkan sisanya sebesar 42.6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Standard Error of the Estimate adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai Y. dari hasil regresi didapatkan nilai sebesar 5.611, hal ini berarti banyaknya kesalahan dalam memprediksi nilai kinerja guru Sekolah Minggu adalah sebesar 5.611.

4.6.4 Pengujian Hipotesis

4.6.4.1 Uji Koefisien Regresi secara Bersama-sama (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat, atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat atau tidak. Berdasarkan hasil output analisis regresi dapat diketahui nilai F seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.24 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5269.443	7	752.778	23.914	.000 ^a
	Residual	3525.548	112	31.478		
	Total	8794.992	119			

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, LAMA MELAYANI, PERSEPSI, MOTIVASI, PELATIHAN, KOMPETENSI, SUMBER DAYA

b. Dependent Variable: KINERJA GURU SEKOLAH MINGGU

Berdasarkan tabel di atas diketahui F hitung adalah sebesar 23.914. Dengan menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95%, maka $\alpha = 5\%$, df_1 (jumlah variabel-1) = 7, dan df_2 ($n-k-1$) = $120 - 7 - 1 = 112$, hasil perolehan F tabel adalah sebesar 2.092381.

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

- H_0 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
- H_a Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, dan kepemimpinan secara bersama-sama

terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Kriteria pengujian:

- H_0 diterima apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$
- H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

Hasil analisis menunjukkan F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($23.914 > 2.092381$), dengan demikian maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

4.6.4.2 Uji Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat. Kriteria pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

- H_0 diterima apabila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$
- H_0 ditolak apabila $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$

Dengan signifikansi $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $df (n-k-1) = 120-7-1 = 112$ maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1.980272.

Berdasarkan hasil output analisis regresi, didapatkan tabel uji t sebagai berikut:

Tabel 4.25 Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.814	4.593		4.750	.000
	KOMPETENSI	.520	.111	.434	4.703	.000
	LAMA MELAYANI	-.010	.117	-.005	-.083	.934
	PERSEPSI	.247	.185	.116	1.336	.184
	PELATIHAN	-.068	.165	-.035	-.413	.681
	MOTIVASI	.011	.147	.006	.078	.938
	SUMBER DAYA	.500	.177	.301	2.821	.006
	KEPEMIMPINAN	.103	.149	.053	.689	.492

a. Dependent Variable: KINERJA GURU SEKOLAH MINGGU

Berikut adalah hasil pengujian hipotesis variabel-variabel bebas secara parsial:

a. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu

Hipotesis yang ditentukan untuk variabel kompetensi adalah sebagai berikut:

H₀ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

H_a Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Berdasarkan hasil analisis regresi didapati t hitung untuk variabel kompetensi adalah sebesar 4.703. t hitung > t tabel (1.980272), dengan demikian maka H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010 secara parsial.

b. Pengaruh Lama Melayani terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu

Hipotesis yang ditentukan untuk variabel lama melayani adalah sebagai berikut:

Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara lama melayani terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara lama melayani terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Berdasarkan hasil analisis regresi didapati t hitung untuk variabel lama melayani adalah sebesar -0.83. $-t$ hitung $<$ $-t$ tabel (-1.980272), dengan demikian maka Ho diterima, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara lama melayani terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

c. Pengaruh Persepsi terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu

Hipotesis yang ditentukan untuk variabel persepsi adalah sebagai berikut:

Ho Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Berdasarkan hasil analisis regresi didapati t hitung untuk variabel persepsi adalah sebesar 1.336. t hitung $<$ t tabel (1.980272), dengan demikian maka Ho diterima, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

d. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu

Hipotesis yang ditentukan untuk variabel pelatihan adalah sebagai berikut:

H₀ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

H_a Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Berdasarkan hasil analisis regresi didapati t hitung untuk variabel pelatihan adalah sebesar -0.413. -t hitung < -t tabel (-1.980272), dengan demikian maka H₀ diterima, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

e. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu

Hipotesis yang ditentukan untuk variabel motivasi adalah sebagai berikut:

H₀ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

H_a Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Berdasarkan hasil analisis regresi didapati t hitung untuk variabel motivasi adalah sebesar 0.078. t hitung < t tabel (1.980272), dengan demikian maka H₀ diterima, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

f. Pengaruh Sumber Daya terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu

Hipotesis yang ditentukan untuk variabel sumber daya adalah sebagai berikut:

H₀ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara sumber daya terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Ha Terdapat pengaruh yang signifikan antara sumber daya terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Berdasarkan hasil analisis regresi didapati t hitung untuk variabel sumber daya adalah sebesar 2.821. t hitung $>$ t tabel (1.980272), dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara sumber daya terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

g. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu

Hipotesis yang ditentukan untuk variabel sumber daya adalah sebagai berikut:

H_0 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

H_a Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

Berdasarkan hasil analisis regresi didapati t hitung untuk variabel kepemimpinan adalah sebesar 0.689. t hitung $<$ t tabel (1.980272), dengan demikian maka H_0 diterima, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.

4.7 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh gambaran mengenai rumusan kinerja guru Sekolah Minggu di Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari di tahun 2010 yaitu mencakup kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta evaluasi hasil pembelajaran. Kegiatan Perencanaan Pembelajaran mencakup mengikuti kelas persiapan Sekolah Minggu yang diadakan setiap minggu; melakukan persiapan pribadi untuk mengajar; serta mempersiapkan

susunan acara pengajaran yang terdiri dari tema pengajaran, tujuan pengajaran, lagu, alat peraga lagu, cerita Akitab, alat peraga cerita, aktivitas serta tata ruang kelas dan dekorasi yang akan digunakan untuk mengajar Sekolah Minggu setiap minggunya. Kegiatan pelaksanaan pembelajaran mencakup datang paling lambat 30 menit sebelum pengajaran dimulai untuk menyambut setiap anak yang datang; melakukan penataan ruangan dan dekorasi sesuai dengan rencana pengajaran sebelum kegiatan pembelajaran dimulai; memimpin pujian menjadi satu kesatuan yang tidak terputus sesuai dengan tema pengajaran; memimpin doa dalam bahasa yang dimengerti oleh anak-anak di usia yang mereka ajar; membawakan cerita dalam bahasa yang dimengerti oleh anak-anak di usia yang mereka ajar serta memberikan aplikasi yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari; memimpin pengumpulan persembahan serta melaporkannya dengan penuh kejujuran; memimpin aktivitas anak dalam setiap pengajaran Sekolah Minggu; berinteraksi dengan anak (mendengarkan cerita, keluhan, permasalahan yang dihadapi serta memberikan saran dan arahan untuk anak Sekolah Minggu); melakukan pendataan kehadiran anak setiap minggunya serta mengamati perkembangan anak setiap pertemuan; serta melaporkan hasil pengajaran dengan mengisi form laporan pengajaran. Evaluasi hasil pembelajaran mencakup melakukan evaluasi diri secara pribadi pada setiap pembelajaran yang diberikannya serta melakukan langkah-langkah perbaikan; memberikan kritik dan evaluasi yang membangun pada rekan mengajarnya; melawat anak yang sakit atau lama tidak hadir dalam kelas; mengembangkan diri dengan mengikuti berbagai pembinaan, pelatihan, dan seminar.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel bebas yang ada dalam penelitian ini baik variabel faktor internal maupun variabel faktor eksternal yaitu kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, dan kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel terikat, yaitu kinerja guru Sekolah Minggu. Namun hasil pengujian hipotesis terhadap masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil uji hipotesis variabel bebas secara parsial menunjukkan hanya variabel faktor internal yaitu kompetensi dan variabel faktor

eksternal yaitu sumber daya yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu. Sebaliknya, variabel persepsi, pelatihan, lama melayani, motivasi, dan kepemimpinan secara parsial tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan oleh para guru Sekolah Minggu. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja guru Sekolah Minggu, maka faktor kompetensi dan sumber daya haruslah diperhatikan, karena secara empirik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu.

Faktor pertama, yaitu kompetensi. Dapat dipahami apabila kompetensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu. Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang yang memiliki hubungan sebab dan akibat terhadap prestasi kinerja yang dihasilkan. Pada dasarnya terdapat dua jenis kompetensi, yaitu kompetensi yang terlihat dan kompetensi yang tersembunyi. Kompetensi yang terlihat merupakan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang yang dapat terlihat pada hasil kinerja yang dilakukan. Kompetensi yang tersembunyi mencakup nilai, konsep diri, karakteristik pribadi, dan motif yang tidak dapat terlihat tetapi merupakan dasar seseorang mengambil tindakan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu kompetensi tidak hanya terbatas pada pengetahuan dan keterampilan yang dikuasai seseorang, tetapi juga mencakup nilai, konsep diri, karakteristik pribadi dan motif yang dimiliki seseorang. Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, baik yang terlihat ataupun yang tersembunyi, akan mendasari setiap perilaku dan tindakan yang ditunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Definisi kompetensi seorang guru yang diungkapkan oleh Sarimaya (2008, p.17-22) juga mencakup kompetensi yang terlihat dan kompetensi yang tersembunyi. Sarimaya berpendapat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru menurut terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogic, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan

berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali murid, dan masyarakat sekitar. Penguasaan guru terhadap keempat kompetensi ini akan membuat guru mampu menjalankan tugasnya sebagai pendidik dengan baik.

Hasil temuan penelitian sebelumnya terhadap para pengajar, baik guru ataupun dosen, menunjukkan hasil yang serupa dengan penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Indrawati (2006) terhadap guru-guru Matematika Sekolah Menengah Atas kota Palembang menyatakan bahwa kompetensi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh para guru. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhairi (1992) terhadap guru-guru Sekolah Dasar di kecamatan Pasar Minggu Pancoran Jakarta Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki guru maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya.

Gambaran mengenai kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia tahun 2010 adalah mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Kompetensi kepribadian mencakup kepemilikan sikap berwibawa, arif, bijaksana, jujur, disiplin, adil; kemampuan untuk mengendalikan diri dalam segala situasi serta penuh cinta kasih dalam mengajar serta kemampuan untuk menjadi contoh yang baik bagi anak-anak Sekolah Minggu dalam bertingkah laku. Kompetensi pedagogik mencakup pemahaman terhadap pola perkembangan psikologi anak yang tercermin dalam sikap dan perilaku anak; kemampuan untuk

menyelenggarakan pengajaran dengan teratur dan tertib sesuai dengan rencana pengajaran yang telah disiapkan; kemampuan untuk menghidupkan suasana kelas; serta kemampuan untuk memanfaatkan media dan teknologi untuk mengoptimalkan proses pembelajaran. Kompetensi profesional mencakup kemampuan untuk menjelaskan topik pengajaran dengan tepat, serta memberikan contoh yang relevan yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari; kemampuan untuk mengaitkan pokok bahasan yang satu dengan yang lainnya; serta kemampuan berkomunikasi dengan baik dengan anak-anak (menyesuaikan topik, gaya bicara, pilihan kata, dan lainnya). Kompetensi sosial mencakup kemampuan untuk menyampaikan pendapat kepada anak, sesama guru ataupun kepada orang tua, kemampuan untuk menerima kritik, saran, ataupun pendapat dari orang lain serta kemampuan untuk bergaul di kalangan anak, sesama guru, ataupun orang tua.

Faktor kedua dalam penelitian ini yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Minggu adalah sumber daya. Sumber daya merupakan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi mulai dari sumber daya manusia, sumber daya alam, dana, material, mesin-mesin, pasar, teknologi, dan informasi. Sumber-sumber daya ini apabila dimiliki secara memadai akan memacu anggota organisasi untuk dapat berkinerja dengan maksimal. Sekolah Minggu seperti pada sekolah-sekolah umumnya juga membutuhkan sumber daya yang memadai untuk dapat memacu para guru yang ada di dalamnya melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Sumber-sumber daya yang disediakan oleh pihak sekolah antara lain pembagian kelas, guru-guru, kurikulum mengajar, alat peraga mengajar, pelatihan yang dapat diikuti guru, perpustakaan, fasilitas dalam ruang kelas termasuk di dalamnya pencahayaan, kebersihan alat tulis, kursi, meja dan lainnya.

Hasil yang didapat dalam penelitian ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abidin (2002) terhadap dosen-dosen Akademi Kesehatan Dinas Kesehatan Kota Palembang. Penelitian yang dilakukan oleh Abidin menunjukkan bahwa sumber-sumber daya yang disediakan oleh pihak Akademi mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh para dosen.

Gambaran sumber daya yang turut mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu antara lain mencakup pembagian kelas dalam Sekolah Minggu serta penerapan kurikulum pengajaran yang dilakukan sesuai dengan kriteria umur anak; jumlah guru Sekolah Minggu di dalam setiap kelas yang sebanding dengan jumlah anak; buku-buku pengajaran untuk guru yang tersedia dengan lengkap; koleksi alat peraga cerita, buku-buku dan contoh aktivitas anak yang lengkap; kebersihan, pencahayaan dan sirkulasi udara ruang kelas yang terjaga baik; ketercukupan meja, kursi dan alat tulis; pembicara dalam kelas persiapan yang memiliki pemahaman terhadap pengajaran anak; serta program pembinaan dan pelatihan guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pelatihan tidak mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu, padahal pelatihan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru. Penulis mencoba berdiskusi dengan beberapa guru Sekolah Minggu. Beberapa dari guru mengeluhkan tentang waktu penyelenggaraan pelatihan yang diselenggarakan selama ini oleh Komisi Anak. Waktu yang dipilih oleh Komisi Anak saat mengadakan pelatihan dan pembinaan untuk para guru adalah pada hari Minggu setelah kelas persiapan (pukul 12.30). Para guru, terutama mayoritas guru yang mengajar di jam 8 mengeluhkan pemilihan waktu pelatihan tersebut. Hal ini terlihat dalam hasil diskusi peneliti dengan beberapa guru Sekolah Minggu sebagai berikut:

“Program pembinaan atau pelatihan selalu diadakan di hari Minggu setelah kelas persiapan, saya sudah terlalu lelah untuk mengikutinya.”

(Kakak A, wanita, guru kelas batita)

“Saya jarang mengikuti pelatihan di hari Minggu, kasihan keluarga yang menunggu.”

(Kakak B, wanita, guru kelas balita)

“Ingin rasanya mengikuti beberapa pelatihan, seperti kelas vokal, gitar, tapi kalau setelah kelas persiapan masih harus ikut pelatihan lagi, gimana bisa menghabiskan waktu sama keluarga? Hari biasa sudah sibuk masing-masing, waktu kumpul hanya Minggu saja.”

(Kakak C, wanita, guru kelas Besar)

Berdasarkan hasil temuan ini maka dapat terlihat bahwa para guru umumnya menyambut dengan baik program pelatihan yang diselenggarakan, namun karena waktu yang tidak memungkinkan menyebabkan para guru jarang mengikuti pelatihan yang diselenggarakan. Hal ini turut berpengaruh pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu.

BAB 5

Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan sebagaimana diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan bahwa Evaluasi kinerja KPPBC SH dilakukan dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard (BSC). Misi KPPBC SH diterjemahkan dalam strategi operasional melalui empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tingkat kinerja perspektif finansial di KPPBC SH mempunyai nilai skor 30%, capaian kinerja tersebut menunjukkan kinerja yang baik. Tingginya capaian kinerja perspektif finansial harus selalu dipertahankan dan ditingkatkan. Meskipun perspektif finansial bukan merupakan tujuan utama, namun kinerja finansial memiliki signifikansi yang cukup tinggi terhadap perspektif kinerja lainnya terutama kinerja pelanggan.

Tingkat kinerja perspektif kepuasan pelanggan di KPPBC SH berada pada nilai 21%, capaian kinerja tersebut cukup baik. Dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau pengguna jasa, disamping fungsi pelayanan itu sendiri, KPPBC SH memiliki fungsi lain yaitu pengawasan. Antara fungsi pelayanan dan pengawasan terdapat dua sifat yang berbeda, dimana fungsi pelayanan lebih mengutamakan kelancaran, sedangkan fungsi pengawasan menuntut ketelitian dengan konsekuensi pelambatan. Terkait kondisi tersebut KPPBC SH menerapkan manajemen risiko melalui sistem penjaluran yakni jalur merah untuk pelanggan yang berisiko sangat tinggi, jalur kuning untuk pelanggan berisiko sedang-tinggi, jalur hijau untuk pelanggan berisiko rendah-sedang, dan jalur prioritas untuk pelanggan yang risikonya sangat rendah.

Tingkat kinerja perspektif proses bisnis internal di KPP BC SH berada pada angka 11%, capaian kinerja perspektif proses bisnis internal ini cukup baik meskipun berada pada tingkat terendah jika dibandingkan dengan capaian kinerja perspektif lainnya. Tingkat capaian yang belum optimal ini disebabkan adanya layanan yang masih dilakukan secara manual yakni Pemberitahuan Impor Barang Khusus (PIBK).

Besarnya tuntutan kewajiban formal yang bersumber dari peraturan pemerintah tentang pelayanan KPP BC SH secara tidak langsung mendorong KPP BC SH untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih baik.

Tingkat kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di KPP BC SH berada pada tingkat angka 15%, capaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada tingkat yang cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa antusiasme pegawai dalam meningkatkan kapabilitas dirinya cukup tinggi, diindikasikan dengan meningkatnya jumlah pendidikan dan pelatihan bagi pegawai. Meskipun demikian, para pegawai KPP BC SH merasa kurang puas dengan kondisi pendidikan dan pelatihan, mengingat otoritas perencanaan dan penyelenggaraannya tidak berada pada KPPBC SH.

1.2 Saran

Penerapan *Balanced Scorecard* pada KPPBC adalah langkah yang tepat. Sebagai organisasi publik yang sedang melakukan reformasi dalam rangka modernisasi administrasi, penerapan *Balanced Scorecard* KPPBC SH terkait evaluasi dan pengelolaan manajemen kerjanya agar dipertahankan.

Manajemen KPPBC SH agar merubah pandangan atas konsep *Balanced Scorecard*. Ukuran-ukuran dalam *scorecard* bukan semata-mata model statis yang tidak bisa diubah. Pembobotan tiap-tiap perspektif harus ditetapkan dengan melakukan penyesuaian terhadap visi, misi dan proses bisnis organisasi. Perspektif Proses Bisnis Internal dapat dinaikkan dengan mengurangi perspektif Finansial dan/atau perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan secara proporsional. Disamping itu, tim penyusun *Balanced Scorecard* agar mengintegrasikan strategi KPPBC SH secara menyeluruh ke dalam *scorecard* KPPBC SH. 29 Indikator Kinerja Utama yang dimiliki agar ditinjau kembali, karena belum mencerminkan pemenuhan proporsi pembobotan masing-masing empat perspektif

Dalam rangka optimalisasi kinerja empat perspektif yang ada, harus dilakukan langkah-langkah perbaikan dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Mengingat KPPBC SH tidak memiliki otoritas dalam perencanaan maupun penyelenggaraan Pendidikan, melainkan hanya mengusulkan saja, maka dalam rangka pengusulan tersebut hendaknya KPPBC SH melakukannya secara komprehensif

menyangkut jenis pendidikan dan latihan, jumlah dan nama pegawai yang mengikuti serta waktu pelaksanaannya. Usulan tersebut diajukan ke Kantor Pusat/Pusdiklat Bea dan Cukai atau BPPK lebih awal (sebelum tahun anggaran berjalan), agar dapat diakomodir dalam perencanaan dan pelaksanaan pendidikan dan latihan di Kantor Pusat/Pusdiklat Bea dan Cukai atau BPPK tahun anggaran yang akan datang. Kinerja perspektif bisnis internal ditingkatkan dengan melakukan otomatisasi/komputerisasi semua pelayanan impor. Kinerja pelanggan, khususnya kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dengan melakukan perbaikan ruang kerja pegawai dan ruang tunggu pelanggan/pengguna jasa. Diharapkan dengan peningkatan kinerja perspektif-perspektif tersebut di atas akan meningkatkan kinerja perspektif finansial.

KPPBC SH agar melengkapi dan melakukan upaya-upaya penyesuaian *scorecard*-nya agar terwujud kesatuan pemahaman atas strategi KPPBC SH dari level manajer tingkat atas sampai pada karyawan level bawah.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan tujuan dan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil uji koefisien regresi secara bersama-sama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel bebas yaitu kompetensi, lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, sumber daya, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap variabel terikat kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
2. Hasil uji koefisien regresi secara parsial terhadap masing-masing variabel bebas menunjukkan bahwa hanya faktor variabel internal yaitu kompetensi dan variabel faktor eksternal yaitu sumber daya yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel bebas kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010.
3. Variabel bebas lainnya yaitu lama melayani, persepsi, pelatihan, motivasi, dan kepemimpinan berdasarkan hasil uji koefisien regresi secara parsial tidak mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia tahun 2010 secara signifikan.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari tahun 2010 adalah faktor kompetensi dan sumber daya. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan kinerja yang dihasilkan oleh guru-guru Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari, maka penulis memberikan saran yaitu untuk:

1. Faktor Kompetensi

Faktor kompetensi dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh guru Sekolah Minggu. Hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa kinerja guru sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia secara signifikan tidak dipengaruhi oleh faktor pelatihan. Meskipun demikian, penulis berpendapat pelatihan dapat meningkatkan kompetensi guru Sekolah Minggu sehingga akhirnya juga akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Komisi Anak sebagai organisasi tempat para guru bernaung dapat menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru Sekolah Minggu.

Berdasarkan pengamatan peneliti, pelatihan yang selama ini dilakukan oleh Komisi Anak sebagian besar diselenggarakan setelah kelas persiapan pada hari Minggu. Guru-guru yang mengajar dari pagi hari kemudian mengikuti kelas persiapan sudah terlalu lelah jika harus mengikuti pelatihan. Oleh karena itu harus dilakukan alternatif pilihan waktu selain hari Minggu. Pelatihan juga dapat dilakukan secara terpisah berdasarkan pembagian kelas dalam mengajar, misalnya untuk guru-guru yang mengajar kelas batita diadakan pelatihan terpisah dengan pelatihan guru kelas balita, kelas kecil, kelas besar dan kelas tunas. Pemisahan ini dilakukan untuk menjawab kebutuhan yang berbeda di setiap segmen usia.

2. Faktor Sumber Daya

Hasil pengamatan peneliti mendapati sumber daya yang disediakan oleh Komisi Anak untuk guru-guru Sekolah Minggu sudah cukup baik. Pembagian Kelas sudah terlaksana dengan baik, jumlah guru yang ada dalam kelas secara umum sebanding dengan jumlah anak yang ada. Kurikulum pengajaran yang diterapkan telah sesuai dengan kriteria umur anak. Buku-buku pengajaran untuk guru yang tersedia dengan lengkap. Kebersihan, pencahayaan dan sirkulasi udara dalam ruang kelas terjaga baik. Meja, kursi dan alat tulis juga disediakan dengan baik. Pembicara dalam kelas persiapan telah dipilih sesuai dengan kebutuhan guru-guru.

Namun peneliti menemukan bahwa untuk pengumpulan koleksi alat peraga cerita, buku-buku dan contoh aktivitas anak yang masih belum terkoordinir dengan baik. Selama ini guru-guru menyimpan alat peraga ataupun contoh-contoh

aktivitas secara pribadi. Dilakukannya pengkoordinasian dalam penyimpanan koleksi alat peraga dan aktivitas bertujuan agar ketika alat peraga ataupun aktivitas tersebut diperlukan untuk digunakan, siapapun dapat menggunakannya. Hal ini tentu dapat membantu guru-guru dalam mempersiapkan pengajaran.

Jika kedua faktor yaitu kompetensi dan sumber daya lebih dioptimalkan pengadaannya maka diharapkan kinerja yang dicapai oleh para guru Sekolah Minggu akan lebih optimal. Pencapaian tujuan yang ingin dicapai oleh Komisi Anak yaitu mengabarkan Injil kepada anak-anak sehingga anak-anak mengenal dan mempercayai Tuhan Yesus sebagai Juruselamatnya serta misi untuk membawa anak-anak sampai kepada kedewasaan iman sehingga anak-anak Sekolah Minggu tidak hanya menjadi “objek pelayanan”, tetapi menjadi “rekan sekerja” guru Sekolah Minggu dalam membawa anak-anak mengenal dan menerima Tuhan Yesus sebagai Juruselamatnya dapat terwujud dengan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amaratunga, Dilanthi., Baldry, David dan Sarshar, Marjan., (2001), "Process Improvement through Performance Measurement : The BSC Methodology", *Work Study* Vol.50, No.5.
- Armstrong Michael, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London : Kogan Page, 2006.
- Armstrong, Michael and Baron Angela. *Managing Performance – Performance Management in Action*, London, CIPD House, 2005.
- BacaL, R. 2002. *Performance Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Indonesia.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Trans Paramita Rahayu. Jakarta : Indeks, 2008. Trans. Of Human Resource Management, 2003.
- Dharma Surya (2009), "Manajemen Kinerja" Falsafah Teori dan Penerapannya, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Ekytawati, R, 2007. Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Petugas Pemasyarakatan di Rumah Tahanan Negara Kelas I Surakarta. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Gasper, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma*. Jakarta, PT Grafindo.
- Handoko, T Hani. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hansen, R. Don, dan Maryanne, M. Mowen, (1998). *Management Accounting*, Edisi lima, Cincinnati-Ohio:South-Western Publishing Company.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. , Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hendrawan Supratikno, John JOI Ilhalaw, Sugiarto, Anton Wachidin Widjaja dan Darmadi Duriyanto (2006), *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hill, Tosi., Carroll, SJ, 1997. *Organisational Theory and management : A Macro Approach*, John Willey and Sons Inc, New York.
- Horngrren Charles T., Sundem, Stratton, (1999). *Introduction to Management Accounting*, Edisi sebelas, Prentice-Hall Incorporation United States of America.
- Indriyo, Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi pertama BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta.

- Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton, (Januari-Pebruari 1992), *The BSC: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, (1996). *The BSC: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1996, *Using the BSC as Strategic Management System*, Harvard Business Review, Boston.
- Kerlinger, Fred N. 2006. Asas-asas Penelitian Behavioral. Trans. Landung R. Simatupang. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, Trans. Of Foundation of Behavioral Research.
- Lee, S. F dan Sai On Ko, Andrew., (2000), "*Building BSC with SWOT analysis and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology*", *Managerial Auditing Journal* : MCB University Press.
- Lin Grensing – Phopal, 2008. *Human Resource Book : Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis*. Trans. Sugiri. *Trans. Of The Human Resource Book : Resource Management for Small Business*, 2000. Prenada Media, Jakarta.
- Makmur, Syarif. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi – Kajian Penyelenggaraan Pemerintahan Desa, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2008.
- Mangkunegara, A. P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan Ketiga). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Maslow, Abraham H, 1993. Motivasi dan Kepribadian. LPPM dengan PT. Pustaka Binaman Presido, Jakarta.
- Masyhury dan Zainuddin M, 2008. Metodologi Penelitian – Pendekatan Praktis dan Aplikatif, Refika Aditama, Malang.
- Mulyadi, dan Johny, Setyawan, (1999). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan, Edisi satu, Yogyakarta: Aditya Media,
- Nazir, Moh. Metode Penelitian, 2005, Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard For Government an Non-Profit Agencies*. United State of America; John Wiley & Sons, Inc.
- Palan, R. Competency Management – Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. Trans. Octa Melia Jalal. Jakarta : PPM, 2007. Trans. Of Competency Management – A Practitioner's Guide.
- Rachmawati, Ike Kusdyah, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : Penerbit Andi Yogyakarta.
- Reisinger, Heribert., Cravens, Karen. S. dan Tell, Nicole., Fourth Quarter (2003), "*Prioritizing Performance Measures Within the BSC Framework*", *Management International Review*,ol.43.

- Robbin Stephen P, 1996 Prilaku Organisasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Phenalindo Jakarta.
- Saidi, H.M., 1992. Prestasi dan Kemampuan, rajawali Press, Jakarta.
- Samsudin, Sadili, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Pustaka Setia, Bandung.
- Saydam Goozaly, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia – Human Resource Management, jilid 1 dan 2, PT Gunung Agung, Jakarta.
- Siagian, Sondang, 1989. Teori Dan Praktek Kepemimpinan, Cetakan Ke-3, Rineka Cipta, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman. Manajemen dan Evaluasi Kinerja, Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005.
- Steers, RM, 1985. Efektivitas Organisasi Seri Manajemen, Erlangga, Jakarta.
- Supardi dan Anwar, S. 2004. Dasar-dasar Perilaku Organisasi. UII Press, Jogjakarta.
- Ulrich Dave, 1997. *Human Resource Champions – The Next Agenda for Adding value and Delivering Result*, Harvard Business School Press, Boston.
- Umar Husein, 2005. Riset Sumber Daya Manusia, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wibisono Dermawan (2006) “ Manajemen Kinerja “, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Jakarta, Penerbit Erlangga.

Jurnal

- Irja Desti, 2008, Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Efektivitas Kerja Pengawas Sekolah di Kota Pekanbaru, Jurnal Ilmu Administrasi Negara, UNRI Pakanbaru, Vol. 8, No. 2.
- Teni Listiani, 2005, Pengaruh Kuat Lemahnya Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Jurnal Ilmu Administrasi, STIA, Bandung, Vol.2, No.2 :163.

Tim atau Lembaga

- Departemen Keuangan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Cetak Biru Pembentukan Kantor Pelayanan Utama Girektorat Jenderal Bea dan Cukai, Jakarta, 2006.
- Departemen Keuangan, Salinan Peraturan Menteri Keuangan Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Jakarta, 2008
- Departemen Keuangan Pusintek, Reformasi Birokrasi Kementerian keuangan, Jakarta, 2010.
- GML Performance Consulting, Workshop on: *Balanced Scorecard Awareness, socialization & cascading : Transforming Ditjen Bea dan Cukai Become A Strategy and Performance focused Organization*, April, Jakarta, 2009.

Majalah

- Buletin Kinerja, Edisi Perdana, Juli, Jakarta, 2009

Buletin Kinerja, Edisi 1, Jakarta, 2009

Buletin Kinerja, Edisi 2, Jakarta, 2009

Buletin Kinerja, Edisi 3, Jakarta, 2009

Warta bea cukai, Edisi 427 Th XLII-Juni, Jakarta, 2010

Hasil Penelitian

BSC Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar (Monika Kussetya Ciptani) Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra.

Loliancy, Evy, Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari Balanced Scorecard di Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Departemen Hukum HAM RI, Tesis, Ilmu Administrasi, Fisip UI, Jakarta, 2009.

Sukma, Anjak, Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Tesis, Ilmu Administrasi, Fisip UI, Jakarta, 2009.

Karya Elektronik

Hendricks, K. et.all. 2004. *The Balance Scorecard: To adopt or not to adopt*, Invey Business Journal, www.iveybusinessjournal.com. > diunduh 23 Maret 2010.

Mattson, Beth, (1999). *Executives learn how to keep score : BSC gets all employees focusing on vision*, <http://www.ianalliot.com>. > diunduh 30 Januari 2010.

Mavrinac, Sarah, dan Michael, Vitale, (1999). *The BSC*, <http://www.research.com>. > diunduh 23 Maret 2010.

Wawancara Evaluasi Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard

1. Mengapa KPPBC SH menggunakan Balanced Scorecard dalam evaluasi Kinerjanya ?
2. Bagaimana Penerapan Balanced Scorecard di KPPBC SH ?
3. Bagaimana evaluasi kinerja dalam perspektif finansial ?
4. Bagaimana evaluasi kinerja dalam perspektif pelanggan ?
5. Bagaimana evaluasi kinerja dalam perspektif Proses Bisnis Internal ?
6. Bagaimana evaluasi kinerja dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ?
7. Apa kendala yang dihadapi dalam penerapan Balanced Scorecard ?

1. Evaluasi kinerja KPPBC SH dilakukan dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard (BSC) . Sebagaimana konsep BSC, visi, misi KPPBC SH diterjemahkan dalam strategi operasional melalui empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan empat perspektif tersebut dibuat Sasaran Strategi, Peta Strategi, Indikator Kinerja Utama, Target Kinerja, dan Program Inisiatif (*action Plan*).
2. Pembobotan empat perspektif didasarkan pada pedoman/panduan pengelolaan kinerja Kementerian Keuangan, KPPBC menerapkan pembobotan perspektif dengan besaran masing-masing sebagai berikut :
 - Perspektif finansial : 30%
 - Perspektif Pelanggan : 25%
 - Perspektif Proses Bisnis Internal : 15%
 - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : 30%
3. KPPBC memiliki 29 Indikator Kinerja Utama (IKU) dan didistribusikan secara merata ke semua unit pejabat eselon IV dan Pejabat Fungsional. Komposisi 29 IKU menurut perspektifnya adalah :
 - Jumlah IKU terkait Perspektif finansial : ...%
 - Jumlah IKU terkait Perspektif Pelanggan : ...%
 - Jumlah IKU terkait Perspektif Proses Bisnis Internal : %
 - Jumlah IKU terkait Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : ...%
 -



**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS INDONESIA**

**KUESIONER
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
GURU SEKOLAH MINGGU
KOMISI ANAK GEREJA KRISTEN INDONESIA GUNUNG SAHARI**

Dengan hormat,

Dengan ini saya sampaikan kepada Kakak-kakak Sekolah Minggu dan Bapak/ Ibu orang tua murid/ wali Sekolah Minggu bahwa saya bermaksud untuk mengadakan penelitian tentang “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Minggu” pada Sekolah Minggu Gereja Kristen Indonesia Gunung Sahari. Penelitian ini ditujukan dalam rangka penulisan thesis untuk penyelesaian studi pada program Pascasarjana Universitas Indonesia Jakarta.

Sehubungan dengan maksud di atas, maka saya sangat mengharapkan bantuan dan kesediaan Kakak-kakak Sekolah Minggu dan Bapak/ Ibu orang tua murid Sekolah Minggu untuk mengisi daftar kuesioner terlampir, dengan jujur sesuai dengan pendapat pribadi dan bukan pendapat orang lain. Jawaban dalam kuesioner ini tidak ada yang benar atau salah, oleh karena itu Kakak-kakak dan Bapak/ Ibu tidak perlu ragu-ragu untuk memberikan jawaban menurut keadaan yang sesungguhnya.

Data yang dikumpulkan melalui pengisian kuesioner ini hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah di lingkungan terbatas dan saya menjamin kerahasiaan pengisian kuesioner tersebut. Jawaban Kakak-kakak dan Bapak/ Ibu yang jujur dan lengkap merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi hasil penelitian ini.

Atas kesediaan dan bantuan Kakak-kakak dan Bapak/ Ibu dalam menjawab kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Magdalena

NPM. 806441415

Universitas Indonesia

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bacalah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan seksama sebelum menjawab, kemudian tentukan jawaban Kakak, Bapak/ Ibu terhadap setiap pertanyaan menurut apa yang Kakak, Bapak/ Ibu anggap paling cocok.

Kakak, Bapak/ Ibu diberikan kesempatan untuk memilih salah satu diantara lima kemungkinan jawaban. Berilah jawaban dengan membubuhkan tanda checklist (√) pada kolom skala yang tersedia, yaitu:

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- N = Netral
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

Contoh:

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Guru Sekolah Minggu perlu mengikuti kelas persiapan.					√

Jika Kakak, Bapak/ Ibu ingin mengganti jawaban yang sudah dibuat cukup membubuhkan tanda silang (X) pada tanda checklist (√) yang sebelumnya sudah dibuat dan berilah tanda checklist (√) pada jawaban yang baru.

Contoh:

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Guru Sekolah Minggu perlu mengikuti kelas persiapan.	√				√

A. Identitas Responden

1. Nama : _____ P / L

2. Usia :

< 20 tahun

41-50 tahun

21-30 tahun

51-60 tahun

31-40 tahun

> 60 tahun

Untuk Kakak Sekolah Minggu lanjut ke nomor 3, untuk Bapak / Ibu Orang Tua/ Wali Murid Sekolah Minggu lanjut ke nomor 4.

3. Khusus **Kakak Sekolah Minggu**

Mengajar di : Gereja / Cabang _____ Pukul _____

Kelas : _____ Sejak Tahun _____

Pendidikan Terakhir :
 a. SMA
 b. D III
 c. S1
 d. S2
 e. Lainnya

4. Khusus **Bapak/ Ibu Orang Tua/ Wali Murid Sekolah Minggu**

Nama Anak : _____

Kelas : _____

1. KINERJA GURU SEKOLAH MINGGU

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
Perencanaan Pembelajaran					
1.	Mengikuti kelas persiapan Sekolah Minggu yang diadakan setiap Minggu.				
2.	Melakukan persiapan pribadi untuk mengajar.				
3.	Mempersiapkan susunan acara pengajaran yang terdiri dari tema pengajaran, tujuan pengajaran, lagu, alat peraga lagu, cerita Akitab, alat peraga cerita, aktivitas serta tata ruang kelas dan dekorasi yang akan digunakan untuk mengajar Sekolah Minggu setiap minggunya.				
Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran					
4.	Datang paling lambat 30 menit sebelum pengajaran dimulai untuk menyambut setiap anak yang datang.				
5.	Melakukan penataan ruangan dan dekorasi sesuai dengan rencana pengajaran sebelum kegiatan pembelajaran dimulai.				
6.	Memimpin pujian menjadi satu kesatuan yang tidak terputus sesuai dengan tema pengajaran.				
7.	Mengiringi pujian dengan alat musik.				
8.	Memimpin doa dalam bahasa yang dimengerti oleh anak-anak di usia yang mereka ajar.				
9.	Membawakan cerita dalam bahasa yang dimengerti oleh anak-anak di usia yang mereka ajar serta memberikan aplikasi yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.				
10.	Memimpin pengumpulan persembahan serta melaporkannya dengan penuh kejujuran.				

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
11.	Memimpin aktivitas anak dalam setiap pengajaran Sekolah Minggu.				
12.	Berinteraksi dengan anak (mendengarkan cerita, keluh kesah, permasalahan yang dihadapi serta memberikan saran dan arahan untuk anak Sekolah Minggu).				
13.	Melakukan pendataan kehadiran anak setiap minggunya serta mengamati perkembangan anak setiap pertemuan.				
14.	Melaporkan hasil pengajaran dengan mengisi form laporan pengajaran.				
Evaluasi Hasil Pembelajaran					
15.	Melakukan evaluasi diri secara pribadi pada setiap pembelajaran yang diberikannya serta melakukan langkah-langkah perbaikan.				
16.	Memberikan kritik dan evaluasi yang membangun pada rekan mengajarnya.				
17.	Melawat anak yang sakit atau lama tidak hadir dalam kelas.				
18.	Mengembangkan diri dengan mengikuti berbagai pembinaan, pelatihan, dan seminar.				

2. KOMPETENSI

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
Kompetensi Kepribadian					
1.	Memiliki sikap berwibawa, arif, bijaksana, jujur, disiplin, adil, mampu mengendalikan diri dalam segala situasi serta penuh cinta kasih dalam mengajar.				

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
2.	Menjadi contoh yang baik bagi anak-anak Sekolah Minggu dalam bertingkah laku.				
Kompetensi Pedagogik					
3.	Memahami pola perkembangan psikologi anak yang tercermin dalam sikap dan perilaku anak.				
4.	Menyelenggarakan pengajaran dengan teratur dan tertib sesuai dengan rencana pengajaran yang telah disiapkan.				
5.	Mampu menghidupkan suasana kelas.				
6.	Mampu memanfaatkan media dan teknologi untuk mengoptimalkan proses pembelajaran.				
Kompetensi Profesional					
7.	Mampu menjelaskan topik pengajaran dengan tepat, serta memberikan contoh yang relevan yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.				
8.	Mampu mengaitkan pokok bahasan yang satu dengan yang lainnya.				
9.	Mampu berkomunikasi dengan baik dengan anak-anak (menyesuaikan topik, gaya bicara, pilihan kata, dan lainnya).				
Kompetensi Sosial					
10.	Mampu menyampaikan pendapat kepada anak, sesama guru ataupun kepada orang tua.				
11.	Mampu menerima kritik, saran, ataupun pendapat dari orang lain.				
12.	Mudah bergaul di kalangan anak, sesama guru, ataupun orang tua.				

3. LAMA MELAYANI

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pengajaran di Sekolah Minggu dibandingkan guru yang baru melayani.				
2.	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pola perkembangan psikologi anak, sikap dan perilaku anak dibandingkan guru yang baru melayani.				
3.	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki penguasaan terhadap bahan ajar yang lebih mendalam dibandingkan dengan guru yang baru melayani.				
4.	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani tidak perlu mengikuti kelas persiapan mengajar.				
5.	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memimpin pujian lebih baik dari guru yang baru melayani.				
6.	Guru Sekolah Minggu yang telah lama memiliki teknik bercerita yang lebih baik dari guru yang baru melayani.				
7.	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani melakukan tugas-tugasnya dengan lebih baik dibandingkan dengan guru yang baru melayani.				

4. PERSEPSI

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Meyakini panggilannya sebagai guru penuh waktu yang memberikan totalitas dirinya bagi pelayanan anak.				
2.	Memahami visi dan misinya sebagai guru.				
3.	Memiliki hubungan pribadi yang akrab dengan Tuhan serta hidup dipimpin dan mengandalkan Roh Kudus.				
4.	Berdoa syafaat bagi anak-anaknya.				
5.	Mampu menjadi gembala bagi anak-anaknya yang mengajar dengan penuh cinta dan disiplin.				
6.	Mencontohkan cara beribadah yang baik untuk anak-anak (tidak datang terlambat, tidak membuka mata saat berdoa, memberi persembahan dengan baik, memuji Tuhan dengan bersemangat, tidak berbicara sendiri saat kelas berlangsung, dan lainnya).				
7.	Berpenampilan sopan (tidak memakai baju yang terlalu ketat, rok mini, baju tangan buntung, dan lainnya).				

5. PELATIHAN

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pelatihan yang diikuti guru Sekolah Minggu minimal satu kali dalam satu tahun ajaran dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam melakukan tugas-tugasnya dengan lebih baik.				
2.	Pelatihan teknik bercerita dapat membantu guru Sekolah Minggu membawakan cerita dengan lebih baik untuk anak-anaknya.				

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
3.	Pelatihan teknik memimpin pujian dapat membantu guru Sekolah Minggu membawakan pujian dengan lebih baik untuk anak-anaknya.				
4.	Pelatihan teknik memainkan alat musik dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam mengiringi pujian dalam kelas.				
5.	Pelatihan mengenai pola asuh serta perkembangan psikologi anak dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam berinteraksi dengan anak.				
6.	Pelatihan teknik membuat kreativitas anak dapat membantu guru Sekolah Minggu memberikan aktivitas yang lebih beragam kepada anak.				
7.	Pelatihan berupa pendalaman isi Alkitab dapat membantu guru Sekolah Minggu memiliki pendalaman yang baik mengenai isi Alkitab yang akan diajarkan kepada anak.				

6. MOTIVASI

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Melayani karena mencintai dan menyukai berdekatan dengan anak-anak dan ingin memahami dunia anak.				
2.	Melayani karena ikut prihatin dengan keadaan Sekolah Minggu di gereja.				
3.	Melayani untuk menjadi kepanjangan tangan Kristus yang membentuk para murid menjadi pelaku-pelaku firman dalam hidup sehari-hari.				
4.	Melayani karena ingin belajar melayani.				

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
5.	Melayani karena diminta oleh teman, orang tua atau pendeta.				
6.	Melayani karena ingin memberikan persembahan yang hidup, yang kudus, dan yang berkenan bagi Allah melalui ladang pelayanan anak.				
7.	Melayani karena ingin memiliki dan mencari pasangan/teman/ kelompok.				
8.	Melayani karena ingin mengembangkan talenta (musik, bernyanyi, bercerita, dll).				
9.	Melayani karena mencintai Tuhan.				
10.	Melayani karena ingin mengucapkan syukur atas kebaikan Tuhan.				

7. SUMBER DAYA

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pembagian kelas dalam Sekolah Minggu serta penerapan kurikulum pengajaran yang dilakukan sesuai dengan kriteria umur anak dapat membantu guru mengajar dengan maksimal.				
2.	Jumlah guru Sekolah Minggu di dalam setiap kelas yang sebanding dengan jumlah anak akan memaksimalkan perhatian guru kepada anak.				
3.	Buku-buku pengajaran untuk guru yang tersedia dengan lengkap dapat membantu guru dalam mempersiapkan diri.				
4.	Koleksi alat peraga cerita, buku-buku dan contoh aktivitas anak yang lengkap dapat membantu proses persiapan pengajaran.				

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
5.	Kebersihan, pencahayaan dan sirkulasi udara ruang kelas yang terjaga baik mendukung kelancaran proses pengajaran.				
6.	Ketercukupan meja, kursi dan alat tulis dapat membantu guru mengajar dengan maksimal.				
7.	Pembicara dalam kelas persiapan yang memiliki pemahaman terhadap pengajaran anak akan membantu guru dalam mempersiapkan pengajaran.				
8.	Program pembinaan dan pelatihan guru membantu guru menambah keahlian dan pengetahuannya dalam mengajar.				

8. KEPEMIMPINAN

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Kegiatan yang diciptakan oleh Komisi Anak mampu mendorong guru Sekolah Minggu melakukan tugasnya dengan baik.				
2.	Informasi terbaru yang didapati serta diinformasikan oleh Komisi Anak mengenai pengajaran anak dapat membantu guru Sekolah Minggu untuk melakukan tugasnya dengan baik.				
3.	Solusi yang diberikan oleh Komisi Anak dapat membantu guru dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi.				
4.	Koordinasi yang dilakukan oleh Komisi Anak terhadap guru-guru Sekolah Minggu dapat membuat alur pekerjaan berjalan dengan lancar.				
5.	Evaluasi hasil pengajaran yang dilakukan oleh Komisi Anak bersama dengan guru-guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada.				

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
6.	Standar kinerja yang ditetapkan oleh Komisi Anak dapat membantu guru-guru Sekolah Minggu untuk melakukan tugasnya dengan baik.				
7.	Teladan yang diberikan oleh para pengurus Komisi Anak dapat mendorong guru untuk melakukan tugasnya dengan baik.				

(Lanjutan)

Correlations

	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	SKORTOTAL
ITEM1	1	.558 ^{**}	.448 ^{**}	.340 ^{**}	.460 ^{**}	.294 ^{**}	.490 ^{**}	.361 ^{**}	.406 ^{**}	.353 ^{**}	.339 ^{**}	.418 ^{**}	.665 ^{**}
		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM2	.558 ^{**}	1	.325 ^{**}	.309 ^{**}	.405 ^{**}	.360 ^{**}	.520 ^{**}	.214 ^{**}	.507 ^{**}	.324 ^{**}	.355 ^{**}	.306 ^{**}	.642 ^{**}
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.019	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM3	.448 ^{**}	.325 ^{**}	1	.417 ^{**}	.552 ^{**}	.398 ^{**}	.449 ^{**}	.402 ^{**}	.348 ^{**}	.406 ^{**}	.534 ^{**}	.299 ^{**}	.699 ^{**}
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM4	.340 ^{**}	.309 ^{**}	.417 ^{**}	1	.435 ^{**}	.419 ^{**}	.451 ^{**}	.454 ^{**}	.505 ^{**}	.580 ^{**}	.430 ^{**}	.335 ^{**}	.682 ^{**}
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM5	.460 ^{**}	.405 ^{**}	.552 ^{**}	.435 ^{**}	1	.482 ^{**}	.476 ^{**}	.422 ^{**}	.486 ^{**}	.458 ^{**}	.445 ^{**}	.722 ^{**}	
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM6	.294 ^{**}	.360 ^{**}	.398 ^{**}	.419 ^{**}	.482 ^{**}	1	.282 ^{**}	.320 ^{**}	.434 ^{**}	.418 ^{**}	.447 ^{**}	.432 ^{**}	.634 ^{**}
		.001	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM7	.490 ^{**}	.520 ^{**}	.449 ^{**}	.451 ^{**}	.476 ^{**}	.422 ^{**}	1	.455 ^{**}	.572 ^{**}	.337 ^{**}	.469 ^{**}	.435 ^{**}	.724 ^{**}
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM8	.361 ^{**}	.214 ^{**}	.402 ^{**}	.454 ^{**}	.422 ^{**}	.320 ^{**}	.455 ^{**}	1	.426 ^{**}	.458 ^{**}	.367 ^{**}	.279 ^{**}	.636 ^{**}
		.000	.019	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM9	.406 ^{**}	.507 ^{**}	.348 ^{**}	.505 ^{**}	.486 ^{**}	.434 ^{**}	.572 ^{**}	.426 ^{**}	1	.439 ^{**}	.424 ^{**}	.409 ^{**}	.730 ^{**}
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM10	.353 ^{**}	.324 ^{**}	.406 ^{**}	.590 ^{**}	.450 ^{**}	.418 ^{**}	.337 ^{**}	.458 ^{**}	.439 ^{**}	1	.429 ^{**}	.508 ^{**}	.685 ^{**}
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM11	.339 ^{**}	.355 ^{**}	.534 ^{**}	.430 ^{**}	.469 ^{**}	.447 ^{**}	.459 ^{**}	.367 ^{**}	.424 ^{**}	.429 ^{**}	1	.408 ^{**}	.704 ^{**}
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM12	.418 ^{**}	.398 ^{**}	.299 ^{**}	.395 ^{**}	.445 ^{**}	.432 ^{**}	.435 ^{**}	.279 ^{**}	.409 ^{**}	.508 ^{**}	.408 ^{**}	1	.633 ^{**}
		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000
		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
SKORTOTAL	.665 ^{**}	.642 ^{**}	.699 ^{**}	.692 ^{**}	.722 ^{**}	.634 ^{**}	.724 ^{**}	.636 ^{**}	.730 ^{**}	.685 ^{**}	.704 ^{**}	.633 ^{**}	1
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Kompetensi

(Lanjutan)

Lama Melayani

		Correlations							
		ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	SKORTOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	1	.805**	.740**	.070	.486**	.557**	.429**	.793**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.448	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM2	Pearson Correlation	.805**	1	.658**	.066	.490**	.494**	.449**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.476	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM3	Pearson Correlation	.740**	.658**	1	.063	.635**	.636**	.550**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.497	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM4	Pearson Correlation	.070	.066	.063	1	.190*	.229*	.201*	.317**
	Sig. (2-tailed)	.448	.476	.497		.038	.012	.028	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM5	Pearson Correlation	.486**	.490**	.635**	.190*	1	.885**	.722**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.038		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM6	Pearson Correlation	.557**	.494**	.636**	.229*	.885**	1	.812**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.012	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM7	Pearson Correlation	.429**	.449**	.550**	.201*	.722**	.812**	1	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.028	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
SKORTOTAL	Pearson Correlation	.793**	.760**	.841**	.317**	.820**	.864**	.783**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Persepsi

		Correlations							
		ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	SKORTOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	1	.285**	.309**	.136	.404**	.329**	.165	.561**
	Sig. (2-tailed)		.002	.001	.139	.000	.000	.072	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM2	Pearson Correlation	.285**	1	.491**	.322**	.327**	.398**	.300**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM3	Pearson Correlation	.309**	.491**	1	.372**	.422**	.415**	.364**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM4	Pearson Correlation	.136	.322**	.372**	1	.395**	.264**	.419**	.585**
	Sig. (2-tailed)	.139	.000	.000		.000	.004	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM5	Pearson Correlation	.404**	.327**	.422**	.395**	1	.558**	.529**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM6	Pearson Correlation	.329**	.398**	.415**	.264**	.558**	1	.479**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM7	Pearson Correlation	.165	.300**	.364**	.419**	.529**	.479**	1	.678**
	Sig. (2-tailed)	.072	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
SKORTOTAL	Pearson Correlation	.561**	.650**	.729**	.585**	.771**	.719**	.678**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Lanjutan)

Pelatihan

		Correlations							
		ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	SKORTOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	1	.419**	.471**	.348**	.401**	.374**	.428**	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM2	Pearson Correlation	.419**	1	.562**	.436**	.482**	.593**	.577**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM3	Pearson Correlation	.471**	.562**	1	.503**	.479**	.557**	.599**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM4	Pearson Correlation	.348**	.436**	.503**	1	.492**	.521**	.490**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM5	Pearson Correlation	.401**	.482**	.479**	.492**	1	.573**	.432**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM6	Pearson Correlation	.374**	.593**	.557**	.521**	.573**	1	.640**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM7	Pearson Correlation	.428**	.577**	.599**	.490**	.432**	.640**	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
SKORTOTAL	Pearson Correlation	.666**	.765**	.792**	.691**	.712**	.818**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Motivasi

		Correlations										
		ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SKORTOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	1	.066	.080	.261**	-.009	-.028	-.104	.031	.108	.044	.288**
	Sig. (2-tailed)		.474	.384	.004	.924	.765	.256	.741	.241	.631	.001
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM2	Pearson Correlation	.066	1	.066	.310**	.431**	.019	.380**	.325**	-.009	-.155	.523**
	Sig. (2-tailed)	.474		.474	.001	.000	.841	.000	.000	.926	.092	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM3	Pearson Correlation	.080	.066	1	.007	.064	.504**	.030	.133	.490**	.462**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.384	.474		.938	.486	.000	.749	.147	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM4	Pearson Correlation	.261**	.310**	.007	1	.358**	.020	.342**	.446**	.060	-.072	.549**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.938		.000	.829	.000	.000	.000	.437	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM5	Pearson Correlation	-.009	.431**	.064	.358**	1	.166	.718**	.486**	-.036	-.235**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.924	.000	.486	.000		.070	.000	.000	.695	.010	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM6	Pearson Correlation	-.028	.019	.504**	.020	.166	1	.115	.139	.520**	.499**	.527**
	Sig. (2-tailed)	.765	.841	.000	.829	.070		.209	.131	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM7	Pearson Correlation	-.104	.380**	.030	.342**	.718**	.115	1	.518**	-.122	-.305**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.256	.000	.749	.000	.000	.209		.000	.185	.001	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM8	Pearson Correlation	.031	.325**	.133	.446**	.486**	.139	.518**	1	.097	-.070	.631**
	Sig. (2-tailed)	.741	.000	.147	.000	.000	.131	.000		.292	.450	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM9	Pearson Correlation	.108	-.009	.490**	.060	-.036	.520**	-.122	.097	1	.762**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.241	.926	.000	.518	.695	.000	.185	.292		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM10	Pearson Correlation	.044	-.155	.462**	-.072	-.235**	.499**	-.305**	-.070	.762**	1	.328**
	Sig. (2-tailed)	.631	.092	.000	.437	.010	.000	.001	.450	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
SKORTOTAL	Pearson Correlation	.288**	.523**	.500**	.549**	.608**	.527**	.539**	.631**	.522**	.328**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Lanjutan)

Sumber Daya

Correlations

		ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	SKORTOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	1	.486**	.424**	.416**	.381**	.436**	.364**	.287**	.622**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM2	Pearson Correlation	.486**	1	.669**	.692**	.608**	.635**	.574**	.459**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM3	Pearson Correlation	.424**	.669**	1	.677**	.669**	.563**	.501**	.453**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM4	Pearson Correlation	.416**	.692**	.677**	1	.641**	.709**	.521**	.593**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM5	Pearson Correlation	.381**	.608**	.669**	.641**	1	.617**	.443**	.441**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM6	Pearson Correlation	.436**	.635**	.563**	.709**	.617**	1	.515**	.565**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM7	Pearson Correlation	.364**	.574**	.501**	.521**	.443**	.515**	1	.598**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM8	Pearson Correlation	.287**	.459**	.453**	.593**	.441**	.565**	.598**	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120
SKORTOTAL	Pearson Correlation	.622**	.851**	.794**	.841**	.779**	.810**	.725**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kepemimpinan

Correlations

		ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	SKORTOTAL
ITEM1	Pearson Correlation	1	.710**	.456**	.483**	.460**	.343**	.155	.677**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.091	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM2	Pearson Correlation	.710**	1	.480**	.542**	.508**	.502**	.172	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.060	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM3	Pearson Correlation	.456**	.480**	1	.748**	.547**	.382**	.468**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM4	Pearson Correlation	.483**	.542**	.748**	1	.730**	.433**	.500**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM5	Pearson Correlation	.460**	.508**	.547**	.730**	1	.650**	.513**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM6	Pearson Correlation	.343**	.502**	.382**	.433**	.650**	1	.459**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
ITEM7	Pearson Correlation	.155	.172	.468**	.500**	.513**	.459**	1	.621**
	Sig. (2-tailed)	.091	.060	.000	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
SKORTOTAL	Pearson Correlation	.677**	.743**	.790**	.864**	.820**	.704**	.621**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 11: Hasil Uji Reliabilitas

Kinerja Guru Sekolah Minggu

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	59.73	52.214	.284	.870
ITEM2	59.89	48.921	.417	.867
ITEM3	60.31	45.963	.536	.862
ITEM4	60.25	49.029	.462	.864
ITEM5	60.26	48.681	.560	.861
ITEM6	59.91	49.361	.577	.861
ITEM7	59.96	44.948	.598	.859
ITEM8	59.84	50.723	.458	.865
ITEM9	59.77	50.293	.540	.863
ITEM10	59.87	49.673	.357	.869
ITEM11	59.92	50.356	.494	.864
ITEM12	59.84	49.899	.571	.862
ITEM13	59.92	50.658	.454	.865
ITEM14	59.91	50.521	.432	.866
ITEM15	59.97	49.982	.542	.862
ITEM16	59.85	45.725	.577	.860
ITEM17	59.72	44.420	.648	.856
ITEM18	59.99	50.395	.446	.865

Kompetensi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	38.70	27.439	.578	.878
ITEM2	38.59	27.739	.557	.879
ITEM3	38.57	23.794	.614	.879
ITEM4	38.87	26.554	.629	.874
ITEM5	38.75	26.492	.685	.872
ITEM6	38.99	26.328	.571	.877
ITEM7	38.78	27.033	.646	.875
ITEM8	38.96	27.183	.546	.879
ITEM9	38.72	27.079	.643	.875
ITEM10	38.90	26.326	.626	.874
ITEM11	38.35	23.624	.629	.878
ITEM12	38.95	26.535	.565	.878

(Lanjutan)

Lama Melayani

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	17.39	16.324	.701	.819
ITEM2	17.38	16.759	.673	.824
ITEM3	17.02	18.706	.748	.817
ITEM4	18.52	21.966	.156	.897
ITEM5	17.40	18.897	.746	.818
ITEM6	17.38	18.205	.799	.809
ITEM7	17.40	18.494	.679	.823

Persepsi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	21.19	7.198	.380	.793
ITEM2	21.09	8.639	.520	.739
ITEM3	21.20	7.153	.569	.723
ITEM4	21.29	8.696	.434	.751
ITEM5	21.15	8.213	.655	.717
ITEM6	21.22	8.193	.591	.724
ITEM7	21.20	8.279	.513	.737

(Lanjutan)

Pelatihan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	21.43	12.533	.513	.855
ITEM2	21.29	14.511	.678	.829
ITEM3	21.38	14.188	.702	.825
ITEM4	21.59	14.277	.600	.833
ITEM5	21.42	14.329	.619	.832
ITEM6	20.88	11.572	.711	.815
ITEM7	20.86	11.635	.700	.817

Motivasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	26.09	20.185	.096	.691
ITEM2	25.47	18.738	.304	.656
ITEM3	25.36	19.123	.413	.646
ITEM4	26.21	17.141	.373	.643
ITEM5	26.81	17.904	.430	.635
ITEM6	25.62	17.230	.417	.634
ITEM7	26.92	18.010	.327	.652
ITEM8	26.44	16.904	.465	.624
ITEM9	25.64	17.223	.405	.636
ITEM10	25.70	18.884	.185	.682

(Lanjutan)

Sumber Daya

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	23.77	19.962	.498	.887
ITEM2	25.00	17.647	.758	.855
ITEM3	24.32	20.857	.722	.863
ITEM4	24.24	21.025	.786	.861
ITEM5	24.28	21.381	.684	.867
ITEM6	24.31	20.719	.745	.861
ITEM7	23.93	18.903	.656	.867
ITEM8	23.82	19.075	.613	.873

Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	19.63	14.486	.581	.853
ITEM2	19.38	12.608	.629	.848
ITEM3	19.55	12.283	.695	.837
ITEM4	19.33	11.602	.780	.823
ITEM5	19.60	13.839	.767	.835
ITEM6	19.72	13.915	.593	.851
ITEM7	19.68	14.339	.484	.864

Lampiran 4: Hasil Rekapitulasi Skor Total setiap Variabel

SUBJEK	KINERJA GSM	KOMPETENSI	LAMA MELAYANI	PERSEPSI	PELATIHAN	MOTIVASI	SUMBER DAYA	KEPEMIMPINAN
1	52	52	18	24	19	28	23	20
2	64	41	18	23	28	31	21	15
3	62	52	18	27	30	29	19	20
4	73	42	11	30	19	27	33	28
5	64	41	16	20	19	27	23	20
6	54	36	10	26	24	27	27	20
7	68	42	16	23	21	31	23	20
8	77	52	16	30	29	35	33	23
9	61	41	24	24	27	35	27	28
10	62	33	18	29	22	30	24	18
11	57	38	19	19	22	28	21	20
12	49	35	22	26	21	25	23	20
13	76	47	20	29	31	31	35	23
14	76	48	16	30	22	26	23	18
15	58	50	16	29	25	39	33	16
16	74	52	22	30	30	24	27	20
17	51	33	19	19	19	27	23	20
18	53	33	20	19	21	28	23	20
19	68	48	11	27	30	34	29	20
20	77	52	31	30	31	39	35	31
21	60	49	24	26	31	34	32	20
22	56	35	24	18	21	29	23	20
23	59	47	14	26	18	29	23	20
24	56	33	18	19	21	27	23	20
25	57	35	16	19	19	26	23	20
26	71	33	18	23	21	25	24	16
27	77	47	21	30	30	36	35	31
28	70	36	11	30	31	33	31	23
29	54	38	13	24	22	29	26	21
30	65	48	24	24	21	35	29	23
31	62	47	22	27	30	35	32	31
32	57	33	18	21	28	31	23	15
33	76	49	7	26	30	28	35	21
34	49	33	16	28	31	32	23	28
35	70	47	22	24	27	31	32	28
36	68	47	20	27	31	36	25	23
37	77	52	25	30	31	29	35	29
38	68	44	16	30	27	25	35	26
39	65	43	22	20	30	37	35	21
40	65	45	21	26	26	30	32	23

(Lanjutan)

SUBJEK	KINERJA GSM	KOMPETENSI	LAMA MELAYANI	PERSEPSI	PELATIHAN	MOTIVASI	SUMBER DAYA	KEPEMIMPINAN
41	73	43	18	23	26	40	27	26
42	76	50	29	29	31	26	35	20
43	49	33	22	19	21	27	23	20
44	53	31	16	19	19	24	23	14
45	70	39	17	23	31	30	27	20
46	64	47	22	26	31	31	27	20
47	61	36	20	30	31	30	33	21
48	57	36	16	19	23	24	23	20
49	67	41	20	26	28	32	35	23
50	54	35	24	21	22	29	23	18
51	67	38	13	23	21	29	23	18
52	70	48	7	30	31	29	35	31
53	74	52	18	26	28	30	35	31
54	62	38	21	24	19	27	21	16
55	68	37	22	26	25	39	27	23
56	61	41	20	27	27	23	26	26
57	53	33	18	18	21	24	21	20
58	64	33	27	19	21	30	23	20
59	67	39	16	30	20	31	27	20
60	74	50	17	29	31	34	35	26
61	64	45	33	27	21	37	27	21
62	59	30	16	24	21	30	21	18
63	57	35	20	24	24	33	23	21
64	74	47	24	19	19	23	23	20
65	67	39	16	29	27	25	23	20
66	57	35	19	20	21	32	23	12
67	62	45	18	30	22	29	23	20
68	51	33	19	19	19	27	23	20
69	77	52	28	30	30	37	35	29
70	73	52	16	29	29	30	35	31
71	52	33	20	20	17	21	23	20
72	77	52	20	28	21	30	27	20
73	62	49	13	27	22	27	18	12
74	73	44	24	24	31	30	33	23
75	51	33	16	19	21	24	21	20
76	68	35	20	29	21	26	24	20
77	57	34	22	23	21	30	24	20
78	62	42	24	29	24	36	27	29
79	73	41	20	24	31	38	31	31
80	67	31	18	18	21	27	21	20

(Lanjutan)

SUBJEK	KINERJA GSM	KOMPETENSI	LAMA MELAYANI	PERSEPSI	PELATIHAN	MOTIVASI	SUMBER DAYA	KEPEMIMPINAN
81	62	36	23	24	19	32	24	20
82	71	50	18	27	24	33	33	16
83	53	35	22	21	21	27	21	20
84	49	33	18	19	21	24	23	20
85	55	45	18	29	28	31	33	20
86	67	45	18	27	28	32	33	20
87	54	45	18	26	28	32	32	20
88	77	52	28	30	31	33	35	31
89	64	47	18	27	27	31	32	20
90	58	28	16	19	21	29	24	20
91	68	52	30	30	31	33	35	31
92	77	52	16	28	31	30	35	31
93	64	44	22	27	26	33	27	26
94	64	39	20	24	21	31	27	23
95	54	31	18	23	22	25	23	20
96	77	44	30	21	25	36	32	28
97	53	33	26	19	21	27	23	20
98	70	43	20	27	28	38	33	23
99	46	25	19	24	17	27	18	20
100	71	52	7	30	31	34	35	20
101	73	45	7	30	27	29	34	16
102	59	42	27	27	28	37	30	23
103	74	48	16	30	30	30	33	19
104	59	39	20	29	24	20	23	21
105	77	52	19	30	21	31	33	26
106	64	39	28	27	28	37	27	29
107	77	52	19	30	21	31	33	26
108	57	34	18	18	19	27	23	20
109	76	50	16	29	30	30	35	29
110	77	52	19	30	21	31	33	26
111	59	42	16	24	25	32	27	31
112	59	34	20	24	21	24	23	20
113	71	48	22	29	31	28	29	20
114	55	38	20	18	21	28	24	20
115	67	45	18	24	22	26	24	20
116	77	52	19	30	21	31	33	26
117	59	34	20	24	21	24	23	20
118	57	34	18	18	19	27	23	20
119	76	50	16	29	30	36	35	29
120	59	39	20	29	24	20	23	21

Lampiran 5: Hasil Jawaban Responden Orang Tua

Kinerja Guru Sekolah Minggu

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Mengikuti kelas persiapan Sekolah Minggu yang diadakan setiap Minggu.	8	53.33	7	46.67	-	-	-	-
2	Melakukan persiapan pribadi untuk mengajar.	11	73.33	4	26.67	-	-	-	-
3	Mempersiapkan susunan acara pengajaran yang terdiri dari tema pengajaran, tujuan pengajaran, lagu, alat peraga lagu, cerita Akitab, alat peraga cerita, aktivitas serta tata ruang kelas dan dekorasi yang akan digunakan untuk mengajar Sekolah Minggu setiap minggunya.	6	40.00	9	60.00	-	-	-	-
4	Datang paling lambat 30 menit sebelum pengajaran dimulai untuk menyambut setiap anak yang datang.	4	26.67	10	66.67	1	6.67	-	-
5	Melakukan penataan ruangan dan dekorasi sesuai dengan rencana pengajaran sebelum kegiatan pembelajaran dimulai.	5	33.33	9	60.00	1	6.67	-	-
6	Memimpin pujian menjadi satu kesatuan yang tidak terputus sesuai dengan tema pengajaran.	8	53.33	6	40.00	1	6.67	-	-
7	Mengiringi pujian dengan alat musik.	6	40.00	7	46.67	2	13.33	-	-
8	Memimpin doa dalam bahasa yang dimengerti oleh anak-anak di usia yang mereka ajar.	9	60.00	6	40.00	-	-	-	-
9	Membawakan cerita dalam bahasa yang dimengerti oleh anak-anak di usia yang mereka ajar serta memberikan aplikasi yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.	10	66.67	5	33.33	1	6.67	-	-
10	Memimpin pengumpulan persembahan serta melaporkannya dengan penuh kejujuran.	11	73.33	4	26.67	-	-	-	-

(Lanjutan)

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
11	Memimpin aktivitas anak dalam setiap pengajaran Sekolah Minggu.	7	46.67	8	53.33	1	6.67	-	-
12	Berinteraksi dengan anak (mendengarkan cerita, keluh kesah, permasalahan yang dihadapi serta memberikan saran dan arahan untuk anak Sekolah Minggu).	7	46.67	8	53.33	-	-	-	-
13	Melakukan pendataan kehadiran anak setiap minggunya serta mengamati perkembangan anak setiap pertemuan.	6	40.00	9	60.00	-	-	-	-
14	Melaporkan hasil pengajaran dengan mengisi form laporan pengajaran.	6	40.00	9	60.00	-	-	-	-
15	Melakukan evaluasi diri secara pribadi pada setiap pembelajaran yang diberikannya serta melakukan langkah-langkah perbaikan.	7	46.67	8	53.33	-	-	-	-
16	Memberikan kritik dan evaluasi yang membangun pada rekan mengajarnya.	4	26.67	10	66.67	1	6.67	-	-
17	Melawat anak yang sakit atau lama tidak hadir dalam kelas.	6	40.00	9	60.00	-	-	-	-
18	Mengembangkan diri dengan mengikuti berbagai pembinaan, pelatihan, dan seminar.	4	26.67	11	73.33	-	-	-	-

(Lanjutan)

Kompetensi

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Memiliki sikap berwibawa, arif, bijaksana, jujur, disiplin, adil, mampu mengendalikan diri dalam segala situasi serta penuh cinta kasih dalam mengajar.	8	53.33	7	46.67	-	-	-	-
2	Menjadi contoh yang baik bagi anak-anak Sekolah Minggu dalam bertingkah laku.	10	66.67	5	33.33	-	-	-	-
3	Memahami pola perkembangan psikologi anak yang tercermin dalam sikap dan perilaku anak.	5	33.33	9	60.00	1	6.67	-	-
4	Menyelenggarakan pengajaran dengan teratur dan tertib sesuai dengan rencana pengajaran yang telah disiapkan.	6	40.00	7	46.67	2	13.33	-	-
5	Mampu menghidupkan suasana kelas.	7	46.67	7	46.67	1	6.67	-	-
6	Mampu memanfaatkan media dan teknologi untuk mengoptimalkan proses pembelajaran.	4	26.67	8	53.33	3	20.00	-	-
7	Mampu menjelaskan topik pengajaran dengan tepat, serta memberikan contoh yang relevan yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.	7	46.67	8	53.33	-	-	-	-
8	Mampu mengaitkan pokok bahasan yang satu dengan yang lainnya.	4	26.67	10	66.67	1	6.67	-	-
9	Mampu berkomunikasi dengan baik dengan anak-anak (menyesuaikan topik, gaya bicara, pilihan kata, dan lainnya).	7	46.67	8	53.33	-	-	-	-
10	Mampu menyampaikan pendapat kepada anak, sesama guru ataupun kepada orang tua.	8	53.33	6	40.00	1	6.67	-	-
11	Mampu menerima kritik, saran, ataupun pendapat dari orang lain.	8	53.33	7	46.67	-	-	-	-
12	Mudah bergaul di kalangan anak, sesama guru, ataupun orang tua.	6	40.00	8	53.33	1	6.67	-	-

(Lanjutan)

Lama Melayani

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pengajaran di Sekolah Minggu dibandingkan guru yang baru melayani.	4	26.67	7	46.67	4	26.67	-	-
2	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang pola perkembangan psikologi anak, sikap dan perilaku anak dibandingkan guru yang baru melayani.	4	26.67	5	33.33	6	40.00	-	-
3	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memiliki penguasaan terhadap bahan ajar yang lebih mendalam dibandingkan dengan guru yang baru melayani.	3	20.00	8	53.33	4	26.67	5	33.33
4	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani tidak perlu mengikuti kelas persiapan mengajar.	-	-	-	-	7	46.67	8	53.33
5	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani memimpin pujian lebih baik dari guru yang baru melayani.	-	-	4	26.67	11	73.33	-	-
6	Guru Sekolah Minggu yang telah lama memiliki teknik bercerita yang lebih baik dari guru yang baru melayani.	-	-	4	26.67	11	73.33	-	-
7	Guru Sekolah Minggu yang telah lama melayani melakukan tugas-tugasnya dengan lebih baik dibandingkan dengan guru yang baru melayani.	2	13.33	2	13.33	11	73.33	-	-

(Lanjutan)

Persepsi

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Meyakini panggilannya sebagai guru penuh waktu yang memberikan totalitas dirinya bagi pelayanan anak.	7	46.67	7	46.67	1	6.67	-	-
2	Memahami visi dan misinya sebagai guru.	12	80.00	3	20.00	-	-	-	-
3	Memiliki hubungan pribadi yang akrab dengan Tuhan serta hidup dipimpin dan mengandalkan Roh Kudus.	13	86.67	2	13.33	-	-	-	-
4	Mampu berdoa syafaat bagi anak-anaknya.	6	40.00	9	60.00	-	-	-	-
5	Mampu menjadi gembala bagi anak-anaknya yang mengajar dengan penuh cinta dan disiplin.	11	73.33	4	26.67	-	-	-	-
6	Mencontohkan cara beribadah yang baik untuk anak-anak (tidak datang terlambat, tidak membuka mata saat berdoa, memberi persembahan dengan baik, memuji Tuhan dengan bersemangat, tidak berbicara sendiri saat kelas berlangsung, dan lainnya).	10	66.67	5	33.33	-	-	-	-
7	Berpenampilan sopan (tidak memakai baju yang terlalu ketat, rok mini, baju tangan buntung, dan lainnya).	9	60.00	5	33.33	1	6.67	-	-

(Lanjutan)

Pelatihan

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Pelatihan yang diikuti guru Sekolah Minggu minimal satu kali dalam satu tahun ajaran dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam melakukan tugas-tugasnya dengan lebih baik.	5	33.33	10	66.67	-	-	-	-
2	Pelatihan teknik bercerita dapat membantu guru Sekolah Minggu membawakan cerita dengan lebih baik untuk anak-anaknya.	9	60.00	6	40.00	-	-	-	-
3	Pelatihan teknik memimpin pujian dapat membantu guru Sekolah Minggu membawakan pujian dengan lebih baik untuk anak-anaknya.	8	53.33	7	46.67	-	-	-	-
4	Pelatihan teknik memainkan alat musik dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam mengiringi pujian dalam kelas.	5	33.33	10	66.67	-	-	-	-
5	Pelatihan mengenai pola asuh serta perkembangan psikologi anak dapat membantu guru Sekolah Minggu dalam berinteraksi dengan anak.	7	46.67	8	53.33	-	-	-	-
6	Pelatihan teknik membuat kreativitas anak dapat membantu guru Sekolah Minggu memberikan aktivitas yang lebih beragam kepada anak.	7	46.67	7	46.67	1	6.67	-	-
7	Pelatihan berupa pendalaman isi Alkitab dapat membantu guru Sekolah Minggu memiliki pendalaman yang baik mengenai isi Alkitab yang akan diajarkan kepada anak.	7	46.67	8	53.33	-	-	-	-

(Lanjutan)

Motivasi

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Melayani karena mencintai dan menyukai berdekatan dengan anak-anak dan ingin memahami dunia anak.	2	13.33	6	40.00	5	33.33	2	13.33
2	Melayani karena ikut prihatin dengan keadaan Sekolah Minggu di gereja.	2	13.33	8	53.33	2	13.33	-	-
3	Melayani untuk menjadi kepanjangan tangan Kristus yang membentuk para murid menjadi pelaku-pelaku firman dalam hidup sehari-hari.	9	60.00	6	40.00	-	-	-	-
4	Melayani karena ingin belajar melayani.	-	-	8	53.33	7	46.67	-	-
5	Melayani karena diminta oleh teman, orang tua atau pendeta.	1	6.67	3	20.00	8	53.33	3	20.00
6	Melayani karena ingin memberikan persembahan yang hidup, yang kudus, dan yang berkenan bagi Allah melalui ladang pelayanan anak.	8	53.33	7	46.67	-	-	-	-
7	Melayani karena ingin memiliki dan mencari pasangan/teman/kelompok.	3	20.00	1	6.67	7	46.67	4	26.67
8	Melayani karena ingin mengembangkan talenta (musik, bernyanyi, bercerita, dll).	-	-	7	46.67	8	53.33	-	-
9	Melayani karena mencintai Tuhan.	7	46.67	7	46.67	1	6.67	-	-
10	Melayani karena ingin mengucap syukur atas kebaikan Tuhan.	9	60.00	6	40.00	-	-	-	-

(Lanjutan)

Sumber Daya

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Pembagian kelas dalam Sekolah Minggu serta penerapan kurikulum pengajaran yang dilakukan sesuai dengan kriteria umur anak dapat membantu guru mengajar dengan maksimal.	7	46.67	8	53.33	-	-	-	-
2	Jumlah guru Sekolah Minggu di dalam setiap kelas yang sebanding dengan jumlah anak akan memaksimalkan perhatian guru kepada anak.	4	26.67	10	66.67	1	6.67	-	-
3	Buku-buku pengajaran untuk guru yang tersedia dengan lengkap dapat membantu guru dalam mempersiapkan diri.	4	26.67	11	73.33	-	-	-	-
4	Koleksi alat peraga cerita, buku-buku dan contoh aktivitas anak yang lengkap dapat membantu proses persiapan pengajaran.	6	40.00	9	60.00	-	-	-	-
5	Kebersihan, pencahayaan dan sirkulasi udara ruang kelas yang terjaga baik mendukung kelancaran proses pengajaran.	6	40.00	9	60.00	-	-	-	-
6	Ketercukupan meja, kursi dan alat tulis dapat membantu guru mengajar dengan maksimal.	6	40.00	8	53.33	1	6.67	-	-
7	Pembicara dalam kelas persiapan yang memiliki pemahaman terhadap pengajaran anak akan membantu guru dalam mempersiapkan pengajaran	6	40.00	8	53.33	1	6.67	-	-
8	Program pembinaan dan pelatihan guru membantu guru menambah keahlian dan pengetahuannya dalam mengajar.	9	60.00	6	40.00	-	-	-	-

(Lanjutan)

Kepemimpinan

ITEM	PERNYATAAN	SS		S		TS		STS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
1	Kegiatan yang diciptakan oleh Komisi Anak mampu mendorong guru Sekolah Minggu melakukan tugasnya dengan baik.	5	33.33	9	60.00	1	6.67	-	-
2	Informasi terbaru yang didapati serta diinformasikan oleh Komisi Anak mengenai pengajaran anak dapat membantu guru Sekolah Minggu untuk melakukan tugasnya dengan baik.	4	26.67	11	73.33	-	-	-	-
3	Solusi yang diberikan oleh Komisi Anak dapat membantu guru dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi.	5	33.33	9	60.00	1	6.67	-	-
4	Koordinasi yang dilakukan oleh Komisi Anak terhadap guru-guru Sekolah Minggu dapat membuat alur pekerjaan berjalan dengan lancar.	7	46.67	7	46.67	1	6.67	-	-
5	Evaluasi hasil pengajaran yang dilakukan oleh Komisi Anak bersama dengan guru-guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada.	6	40.00	8	53.33	1	6.67	-	-
6	Standar kinerja yang ditetapkan oleh Komisi Anak dapat membantu guru-guru Sekolah Minggu untuk melakukan tugasnya dengan baik.	5	33.33	8	53.33	2	13.33	-	-
7	Teladan yang diberikan oleh para pengurus Komisi Anak dapat mendorong guru untuk melakukan tugasnya dengan baik.	7	46.67	7	46.67	1	6.67	-	-

HASIL UJI VALIDITAS

A. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Correlations

			X1
Spearman's rho	X1.1	Correlation Coefficient	.437 *
		Sig. (2-tailed)	.016
		N	50
	X1.2	Correlation Coefficient	.521 **
		Sig. (2-tailed)	.003
		N	50
	X1.3	Correlation Coefficient	.708 **
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	X1.4	Correlation Coefficient	.542 **
		Sig. (2-tailed)	.002
		N	50
X1.5	Correlation Coefficient	.653 **	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	
X1.6	Correlation Coefficient	.648 **	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	
X1.7	Correlation Coefficient	.578 **	
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	50	
X1.8	Correlation Coefficient	-.035	
	Sig. (2-tailed)	.855	
	N	50	
X1.9	Correlation Coefficient	.794 **	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	
X1.10	Correlation Coefficient	.338	
	Sig. (2-tailed)	.068	
	N	50	
X1	Correlation Coefficient	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.	
	N	50	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			X1
Spearman's rho	X1.11	Correlation Coefficient	.484**
		Sig. (2-tailed)	.007
		N	50
	X1.12	Correlation Coefficient	.720**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	X1.13	Correlation Coefficient	.639**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	X1.14	Correlation Coefficient	.801**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	X1.15	Correlation Coefficient	.767**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	X1.16	Correlation Coefficient	.621**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	X1.17	Correlation Coefficient	.721**
Sig. (2-tailed)		.000	
N		50	
X1.18	Correlation Coefficient	-.094	
	Sig. (2-tailed)	.623	
	N	50	
X1.19	Correlation Coefficient	.705**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	
X1.20	Correlation Coefficient	.645**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	
X1	Correlation Coefficient	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.	
	N	50	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

B. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pegawai

Correlations

			X2
Spearman's rho	X2.1	Correlation Coefficient	.035
		Sig. (2-tailed)	.853
		N	50
X2.2	X2.2	Correlation Coefficient	.801 **
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
X2.3	X2.3	Correlation Coefficient	.683 **
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
X2.4	X2.4	Correlation Coefficient	.840 **
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
X2.5	X2.5	Correlation Coefficient	.553 **
		Sig. (2-tailed)	.002
		N	50
X2.6	X2.6	Correlation Coefficient	.495 **
		Sig. (2-tailed)	.005
		N	50
X2.7	X2.7	Correlation Coefficient	.719 **
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
X2.8	X2.8	Correlation Coefficient	.794 **
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
X2	X2	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			X2
Spearman's rho	X2.9	Correlation Coefficient	.858**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	X2.10	Correlation Coefficient	.881**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	50
	X2.11	Correlation Coefficient	.626**
		Sig. (2-tailed)	.000
N		50	
X2.12	Correlation Coefficient	-.091	
	Sig. (2-tailed)	.634	
	N	30	
X2.13	Correlation Coefficient	.838**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	
X2.14	Correlation Coefficient	.692**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	
			.
X2	Correlation Coefficient	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.	
	N	50	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

C. HASIL UJI RELIABILITAS

A. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.891
		N of Items	8 ^a
	Part 2	Value	.893
		N of Items	9 ^b
	Total N of Items		17
Correlation Between Forms			.910
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.953
	Unequal Length		.953
Guttman Split-Half Coefficient			.949

a. The items are: X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.9, X1.0

b. The items are: X1.11, X1.11, X1.13, X1.24, X1.15, X1.16, X1.17, X1.18, X1.19, X1.20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.9000	.60743	50
X1.2	3.9000	.60743	50
X1.3	3.5000	.97379	50
X1.4	3.6667	.66089	50
X1.5	3.5000	.97379	50
X1.6	4.3333	.54667	50
X1.7	4.1000	.66176	50
X1.9	4.2000	.66436	50
X1.11	4.1333	.68145	50
X1.12	3.1333	.93710	50
X1.13	3.9333	.82768	50
X1.14	4.3333	.47946	50
X1.15	3.8000	.55086	50
X1.16	3.9667	.85029	50
X1.17	3.6667	.75810	50
X1.19	4.2000	.55086	50
X1.20	4.1333	.62881	50

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	50.4333	38.392	6.19612	8 ^a
Part 2	49.4667	49.016	7.00115	9 ^b
Both Parts	99.9000	166.369	12.89841	17

- a. The items are: X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.9, X1.10.
- b. The items are: X1.11, X1.12, X1.13, X1.14, X1.15, X1.16, X1.17, X1.18, X1.19, X1.20,

B. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.872
		N of Items	7 ^a
	Part 2	Value	.874
		N of Items	56 ^b
	Total N of Items		12
Correlation Between Forms			.906
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.951
	Unequal Length		.951
Guttman Split-Half Coefficient			.950

- a. The items are: X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.8.
- b. The items are: X2.8, X2.9, X2.10, X2.11, X2.13, X2.14,.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.2	3.4000	1.10172	50
X2.3	3.5667	1.00630	50
X2.4	2.7000	.98786	50
X2.5	2.3667	.96431	50
X2.6	3.6000	1.03724	50
X2.7	3.5667	1.00630	50
X2.8	2.6667	1.18419	50
X2.9	3.1667	1.20583	50
X2.10	2.9667	1.27261	50
X2.11	3.2667	.94443	50
X2.13	3.1333	1.16658	50
X2.14	3.0000	1.01710	50

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	21.8667	30.189	5.49441	7 ^a
Part 2	18.9667	27.137	5.20930	5 ^b
Both Parts	40.8333	109.178	10.44884	12

a. The items are: X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.8.

b. The items are: X2.9, X2.10, X2.11, X2.13, X2.14.

Korelasi Rank Spearman's

Correlations

		pelayanan	Kinerja Pegawai
Spearman's rho Pelayanan	Correlation Coefficient	1.000	.528*
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	50	50
Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.528*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	50	50

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

