

UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
DI SMPN 1 MANGGAR BELITUNG TIMUR**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi dalam Ilmu Administrasi**

**RITA INDRIATI
NPM 1006804514**

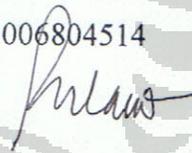
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
DESEMBER 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Rita indriati

NPM : 1006804514

Tanda Tangan : 

Tanggal : 27 Desember 2011

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN

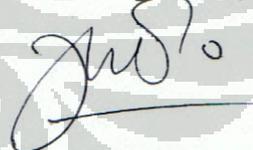
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama Penyusun : Rita Indriati

NPM : 1006804514

Judul Tesis : Analisis Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah
dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di SMPN
1 Manggar Belitung Timur

Pembimbing Tesis,



Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, M.Si.

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Rita Indriati
NPM : 1006804514
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan
Kebijakan Pendidikan
Judul Tesis : Analisis Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah
dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMP 1
Manggar Belitung Timur

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi (MA) pada Program Studi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang
Prof. Dr. Martani Husaini

Pembimbing Tesis
Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, M.Si.

Penguji Ahli
Drs. Panthius D. Soeling, M.Si.

Sekretaris Sidang
Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 27 Desember 2011

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Sang Pencipta Alam, Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi (MA) dalam Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan pada Fakultas Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

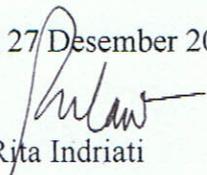
Selama proses penusunan tesis banyak bantuan yang diterima. Untuk itu penulis mengucapkan ucapan terima kasih kepada:

- (1) Dr. Roy Valiant Salomo, selaku ketua Departemen Administrasi dan Pjs Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Universitas Indonesia.
- (2) Dr. Andro Wahyudi, MSi, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam penyusunan tesis ini.
- (3) Kepala SMPN 1 Manggar beserta guru/pegawai yang telah membantu dengan ikhlas menjadi responden dan menyediakan data-data yang kami perlukan.

Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibunda tercinta yang senantiasa mengiringi dengan doa dan dorongan, kepada suami terkasih yang dengan keikhlasan memberi pengertian dan kesabaran, serta kepada putra-putra tersayang yang penuh semangat memberikan dukungan dalam menyelesaikan studi.

Akhir kata penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu, dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khusus di bidang kebijakan pendidikan.

Jakarta, 27 Desember 2011



Rita Indriati

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Rita Indriati
NPM : 1006804514
Pogram Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH DENGAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD* DI SMPN 1 MANGGAR BELITUNG TIMUR**

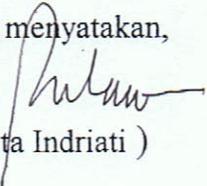
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*)), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selam tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta

Demikian pernyataan saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta

Pada tanggal 27 Desember 2011

Yang menyatakan,

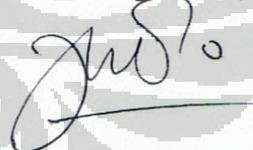

(Rita Indriati)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama Penyusun : Rita Indriati
NPM : 1006804514
Judul Tesis : Analisis Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah
dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di SMPN
1 Manggar Belitung Timur

Pembimbing Tesis,



Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, M.Si.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR GRAFIK.....	xi
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	15
1.5 Keterbatasan Penelitian	16
1.6 Sistematika Penulisan	16
2. TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Manajemen Berbasis Sekolah	18
2.2 Kinerja.....	29
2.3 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Sekolah.....	49
2.5 Implementasi MBS dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	56
2.6 Operasional Konsep	61
2.7 Penelitian Terdahulu	63

3. METODE PENELITIAN	67
3.1 Pendekatan Penelitian	67
3.2 Jenis Data	67
3.3 Populasi dan Sampel	67
3.4 Teknik Pengumpulan Data	69
3.5 Reliabilitas dan Reliabilitas	70
3.6 Teknik Analisis Data.....	71
3.7 Skala Pengukuran	77
3.8 Teknik Pembobotan	81
3.9 Waktu Penelitian	82
4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	83
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	83
4.2.1 Letak Geografis	83
4.1.2 SMPN 1 Manggar	85
4.2.3 Hasil Uji Reliabilitas dan Reliabilitas.....	90
4.2 Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	92
4.2.1 Kinerja Keuangan SMPN 1 Manggar.....	92
4.2.2 Kinerja Pelanggan SMPN 1 Manggar.....	97
4.2.3 Kinerja Bisnis Internal SMPN 1 Manggar.....	111
4.2.4 Kinerja Pembelajaran & Pertumbuhan SMPN 1 Manggar	117
4.3.5 Analisis Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan.....	141
5. KESIMPULAN DAN SARAN	143
5.1 Kesimpulan	143
5.2 Saran	144
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

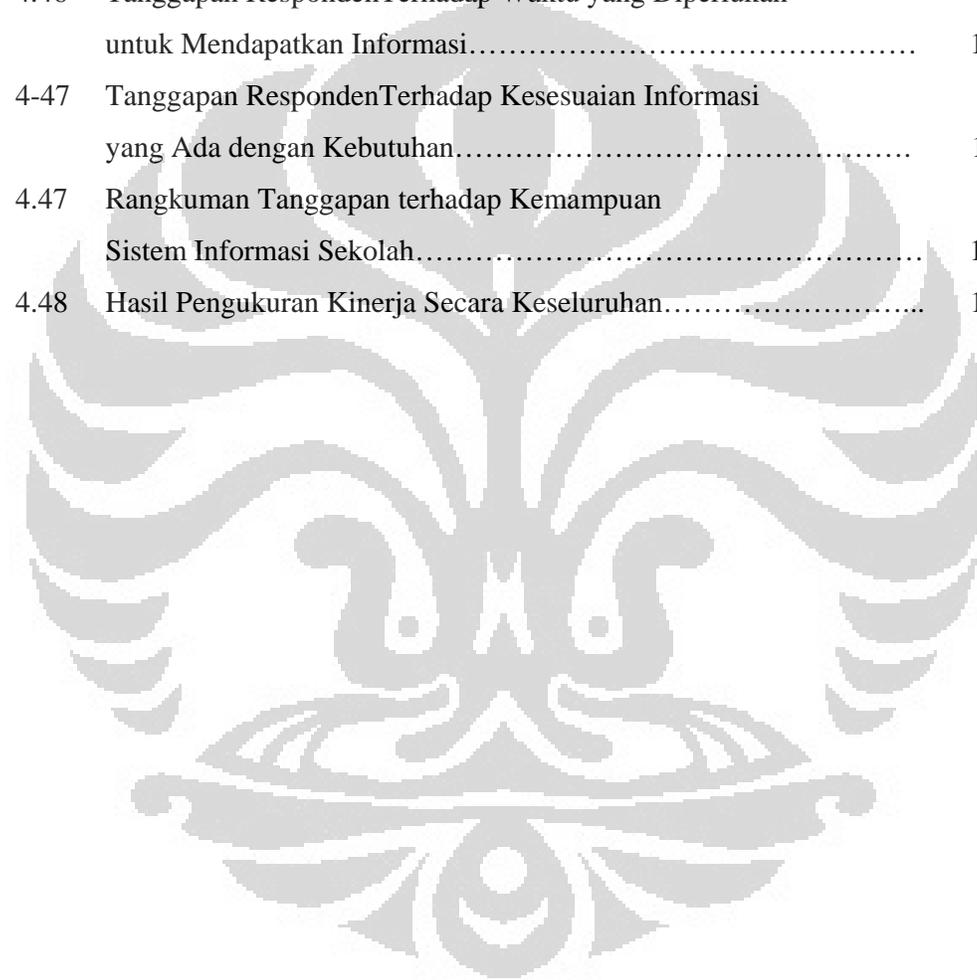
Tabel :

1.1	Persentase Kelulusan Terbawah UN Tahun 2011.....	3
1.2	Hasil Akreditasi Sekolah 2006 – 2010 Kabupaten Belitung Timur.....	4
1.3	Tingkat Kelulusan SMP/MTs Kabupaten Belitung Timur Tahun 2008/2009.....	5
1.4	Tingkat Kelulusan SMP/MTs Kabupaten Belitung Timur Tahun 2009/2010.....	6
1.5	Tingkat Kelulusan SMP/MTs Kabupaten Belitung Timur Tahun 2010/2011.....	7
2.1	Ciri-ciri MBS.....	22
2.2	Business School Scores in BSC Prespectives.....	50
2.3	Operasional Konsep.....	61
3.1	Komposisi Guru/Pegawai Berdasarka Pendidikan.....	68
3.2.	Skala Pengukuran Prespektif Keuangan.....	78
3.3	Skala Pengukuran Prespektif Pelanggan.....	79
3.4	Skala Pengukuran Prespektif Bisnis Internal.....	79
3.5	Skala pengukuran Kinerja Pembelajaran.....	80
3.6	Skala Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan	83
3.7	Format Bobot Keseluruhan Kinerja Sekolah.....	82
4.1	Jumlah Sekolah, Murid dan Guru di Kabupaten Belitung Timur Tahun 2007 – 2009.....	84
4.2	Data Prestasi Siswa SMPN 1 Manggar Tahun 2011.....	87
4.3	Tingkat Kualifikasi Guru SMPN 1 Manggar Tahun 2011.....	89
4.4	Rangkuman Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan.....	91
4.5	Nilai Kinerja Keuangan SMPN 1 Manggar.....	93
4.6	Perbandingan Anggaran Belanja dan Realisasi Belanja Tahun Anggaran 2010	94

4.7	Nilai Kinerja Pelanggan SMPN 1 Manggar.....	98
4.8	Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap <i>Tangibility</i>	102
4.9	Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap <i>Reliability</i>	103
4.10	Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap <i>Resposiveness</i>	104
4.11	Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap <i>Assurance</i>	105
4.12	Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap <i>Empathy</i>	106
4.13	Rata-rata Skor Kenyatan, Harapan, Kesenjangan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk <i>Tangibility</i>	107
4.14	Rata-rata Skor Kenyatan, Harapan, Kesenjangan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk <i>Reliability</i>	108
4.15	Rata-Rata Skor Kenyatan, Harapan, Kesenjangan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk <i>Responsiveness</i>	109
4.16	Rata-rata Skor Kenyatan, Harapan, Kesenjangan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk <i>Assurance</i>	110
4.17	Rata-rata Skor Kenyataan, Harapan, Kesenjangan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk <i>Empathy</i>	111
4.18	Nilai Kinerja Bisnis Internal SMPN 1 Manggar.....	112
4.19	Kualifikasi Tingkat Pendidikan Guru SMPN 1 Manggar.....	114
4.20	Hasil Supervisi Standar Proses SMPN 1 Manggar	115
4.21	Keadaan Sarana Prasarana di SMPN 1 Manggar	116
4.22	Nilai Kinerja Pembelajaran &Pertumbuhan SMPN 1 Manggar.....	118
4.23	Tanggapan Responden terhadap Selalu Sibuk Sepanjang Hari.....	121
4.24	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Bekerja Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan	122
4.25	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Melaku kan Sesuatu yang Baru dalam Pekerjaan.....	123
4.26	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting dalam Kelompok Kerja	123

4.27	Tanggapan Responden terhadap Cara Pimpinan Menangani Setiap Masalah.....	124
4.28	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Pimpinan Membuat Keputusan	124
4.29	Tanggapan Responden terhadap Melakukan pekerjaan Sesuai Bathin	125
4.30	Tanggapan Responden terhadap Pekerjaan Sekarang Dapat Memberikan Jaminan Hidup.....	126
4.31	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Membantu Pekerjaan Rekan Kerja.....	127
4.32	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Memberitahu Rekan Kerja Apa yang Seharusnya Dilakukan	127
4.33	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Melakukan Pekerjaan Dengan Menggunakan Kemampuan Sendiri.....	128
4.34	Tanggapan Responden terhadap Penerapan Kebijakan Sekolah Dalam Kegiatan Sehari-hari	129
4.35	Tanggapan Responden terhadap Imbalan yang diterima Dikaitkan Dengan Beban Kerja yang Dilakukan	129
4.36	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Meningkatkan Keterampilan	130
4.37	Tanggapan Responden Terhadap Kebebasan untuk Menggunakan Penilaian Sendiri.....	131
4.38	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Menggunakan Metode Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	132
4.39	Tanggapan Responden terhadap Kondisi Kerja.....	133
4.40	Tanggapan Responden terhadap Keharmonisan Sesama Rekan Kerja.....	133
4.41	Tanggapan Responde terhadap Penghargaan atau Sanksi yang Diterima.....	134
4.42	Tanggapan Responden terhadap Perasaan Puas yang Diperoleh dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	135

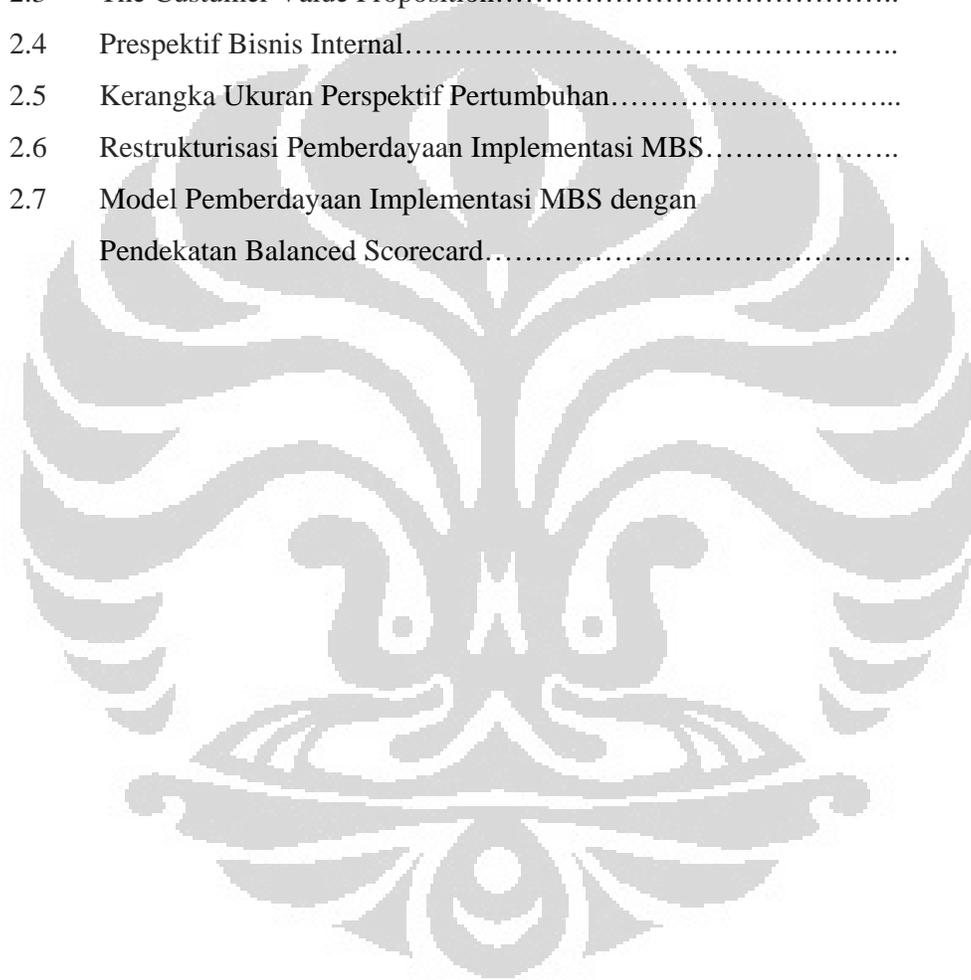
4-43	Tanggapan terhadap Tingkat Kepuasan Kerja SMPN 1 Manggar	135
4.44	Tanggapan Responden terhadap Tingkat Ketersediaan Informasi.....	137
4.45	Tanggapan Responden terhadap Tingkat Keakuratan Informasi yang Tersedia.....	138
4.46	Tanggapan Responden Terhadap Waktu yang Diperlukan untuk Mendapatkan Informasi.....	139
4-47	Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Informasi yang Ada dengan Kebutuhan.....	140
4.47	Rangkuman Tanggapan terhadap Kemampuan Sistem Informasi Sekolah.....	140
4.48	Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan.....	142



DAFTAR GAMBAR

Gambar :

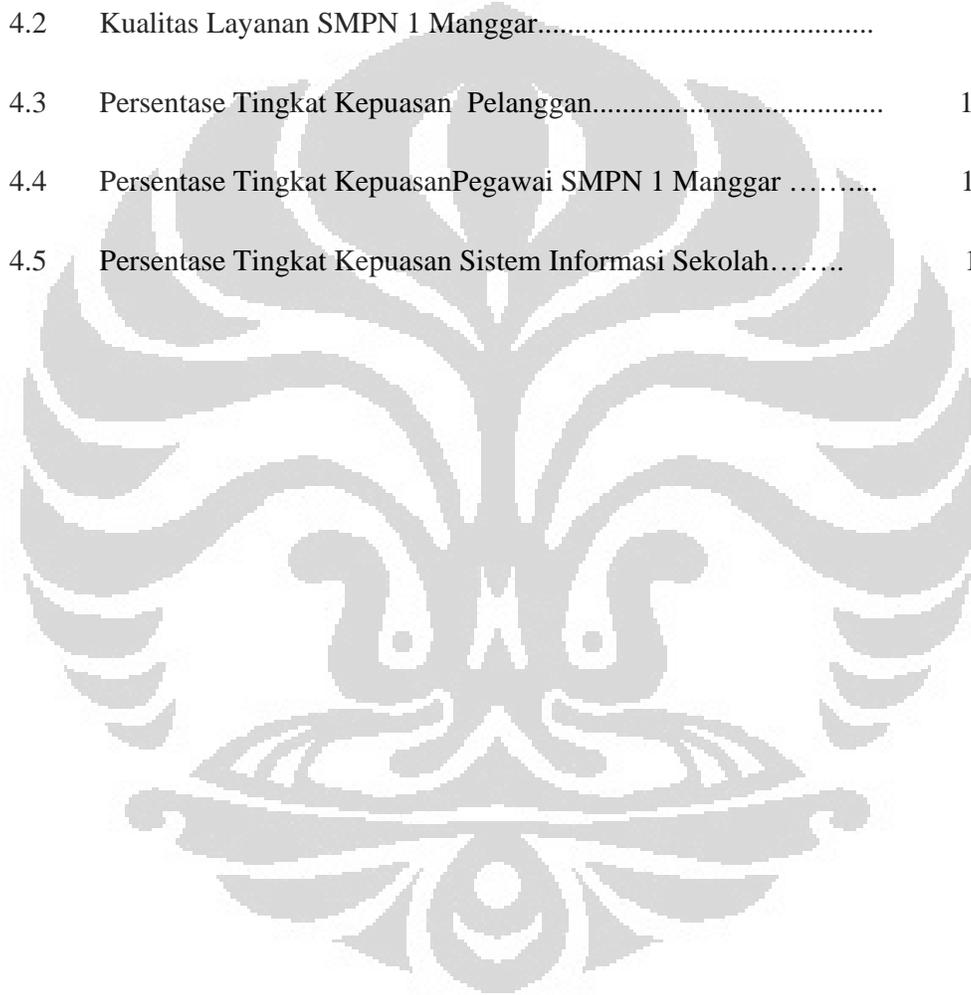
2.1	Balanced Scorecard Pada Sektor Publik.....	31
2.2	Pengukuran Inti Prespektif Pelanggan.....	39
2.3	The Customer Value Proposition.....	40
2.4	Prespektif Bisnis Internal.....	45
2.5	Kerangka Ukuran Perspektif Pertumbuhan.....	46
2.6	Restrukturisasi Pemberdayaan Implementasi MBS.....	57
2.7	Model Pemberdayaan Implementasi MBS dengan Pendekatan Balanced Scorecard.....	59



DAFTAR GRAFIK

GRAFIK

4.1	Rasio Jumlah Murid dan Guru Kabupaten Belitung Timur Tahun 2009.....	84
4.2	Kualitas Layanan SMPN 1 Manggar.....	99
4.3	Persentase Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	100
4.4	Persentase Tingkat Kepuasan Pegawai SMPN 1 Manggar	119
4.5	Persentase Tingkat Kepuasan Sistem Informasi Sekolah.....	120



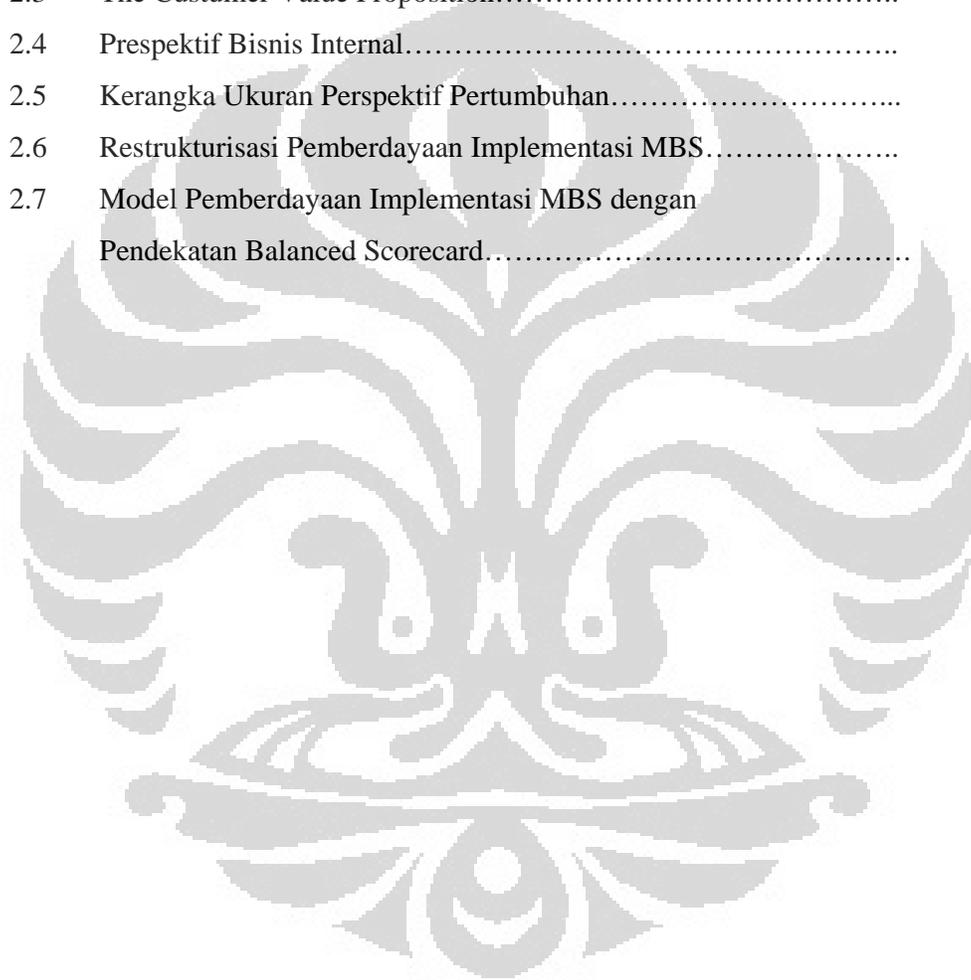
DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat dari Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UI, Nomor 155 /H2.F9.03 .PPs . S2/PDP.04.02/2011 tanggal 21 Oktober 2011 tentang Mengumpulkan Data Untuk Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)
- Lampiran 2 Surat Kepala SMPN 1 Manggar Nomor 420//249/SMPN1MGR/2011 tentang izin melakukan pengumpulann data untuk penyusunan Tesis atas nama Rita indriati di SMPN 1 manggar
- Lampiran 3 Tabulasi Data Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Prespektif Pelanggan
- Lampiran 4 Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Prespektif Pelanggan
- Lampiran 5 Tabulasi Data Responden Prepektif Pelanggan dan Tabulasi Data Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- Lampiran 6 Hasil Perhitungan Frekuensi Harapan Pelanggan, Hasil Perhitungan Frekuensi Kenyataan (Persepsi) Pelanggan dan Hasil Perhitungan Frekuensi Tingkat Kepuasan Guru/pegawai
- Lampiran 7 Kuesioner Prespektif Pelanggan dan Kuesioner Tingkat Kepuasan Guru dan Pegawai.

DAFTAR GAMBAR

Gambar :

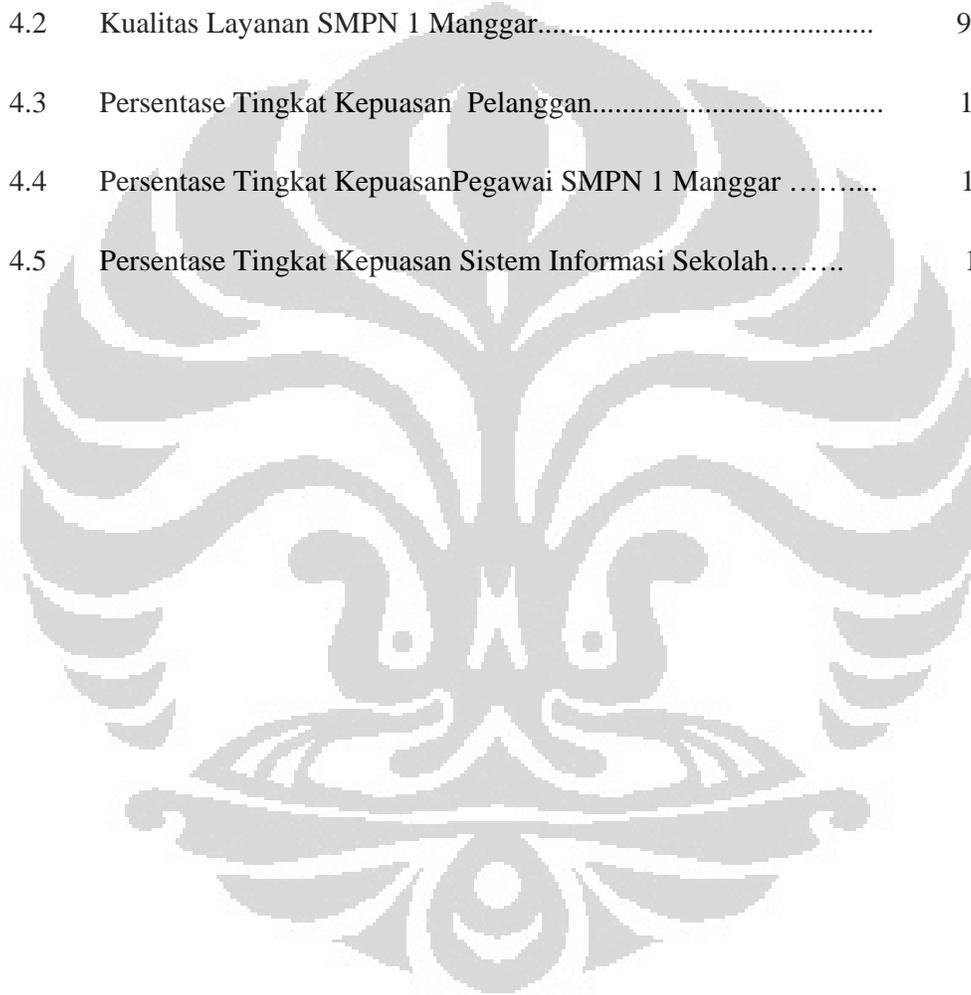
2.1	Balanced Scorecard Pada Sektor Publik.....	31
2.2	Pengukuran Inti Prespektif Pelanggan.....	39
2.3	The Customer Value Proposition.....	40
2.4	Prespektif Bisnis Internal.....	45
2.5	Kerangka Ukuran Perspektif Pertumbuhan.....	46
2.6	Restrukturisasi Pemberdayaan Implementasi MBS.....	57
2.7	Model Pemberdayaan Implementasi MBS dengan Pendekatan Balanced Scorecard.....	59



DAFTAR GRAFIK

GRAFIK

4.1	Rasio Jumlah Murid dan Guru Kabupaten Belitung Timur Tahun 2009.....	84
4.2	Kualitas Layanan SMPN 1 Manggar.....	99
4.3	Persentase Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	100
4.4	Persentase Tingkat Kepuasan Pegawai SMPN 1 Manggar	119
4.5	Persentase Tingkat Kepuasan Sistem Informasi Sekolah.....	120



ABSTRAK

Nama : Rita Indriati
Program Studi : Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di SMP 1 Manggar Belitung Belitung

Sistem pendidikan selama ini dikelola dalam suatu iklim yang birokratik sudah saatnya kini diubah dengan sistem tata kelola yang lebih baik. Sistem tata kelola birokratik seringkali mengesampingkan peranan kepala sekolah dan guru. Tata kelola yang lebih baik dilakukan dengan cara meningkatkan peran kepala sekolah, guru dan orang tua siswa. Sistem tata kelola yang baru ini disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah. MBS mengharapkan sekolah untuk menjadi mandiri dan selalu meningkatkan mutu kinerjanya. *Balanced scorecard* dapat menjadi alternatif pengukuran yang tepat untuk diadopsi oleh sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kinerja SMPN 1 Manggar dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu: (1) perspektif Keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses internal bisnis, dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan rancangan deskriptif dengan obyek SMPN 1Manggar. Teknik pengumpulan data menggunakan data skunder dan data primer. Responden yang terlibat adalah guru/pegawai dan siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pencapaian penerapan *Balanced Scorecard* ditinjau dari (1) Perspektif keuangan sangat baik berdasarkan laporan keuangan yang memenuhi syarat ekonomis, efektif, dan efisien. (2) Perspektif pelanggan memperoleh nilai cukup baik berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan sekolah, (3) Perspektif bisnis internal juga dinilai baik berdasarkan indikator telah tersedianya sarana prasarana yang relatif lengkap, inovasi, serta layanan purna jual sekolah, (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai cukup baik, karena loyalitas guru dan pegawai baik dan usaha peningkatan kompetensi juga selalu dilakukan sekolah atau dilakukan guru secara individu. Pada akhirnya dapat diketahui kinerja SMP 1 Manggar secara komprehensif berada pada level baik. Dari hasil penelitian ini diharapkan (1) pihak sekolah hendaknya berupaya untuk lebih meningkatkan kinerja sekolah yang masih berada pada ketercapaian "baik" menjadi tingkat ketercapaian "sangat baik", (2) guru hendaknya lebih membuka diri terhadap penggunaan media pembelajaran yang lebih inovatif dan kreatif sehubungan dengan peningkatan prestasi siswa. sehingga pada akhirnya juga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat pada SMPN 1 Manggar.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Name : Rita Indriati
Study Program : Specificity of Educational Administration and Policy
Titel : Measurement Analysis of Performance School Based Management through Balanced Scorecard Approach in SMPN 1 Manggar Belitung Timur

It had been long time that educational system was managed bureaucracy. It made take a side the role of the principal and teachers in managing the system of the school, and it has to be changed. The good governance of school should be applied by enhancing the role of principal, teacher, and participating of the parents. School based management is the solution in accommodating the role of the school stakeholder. The School Base Management creates the school to be self-managed, and always try to improve its performance. The balance scorecard could be one of the alternative of measuring the school performance. The aim of the research to explain the performance of SMPN 1 Manggar using 4 perspectives of balance scorecard: 1) financial perspective, 2) customer perspective, 3) business internal process perspective, and 4) growth and learning perspective. Analysis descriptive also applied in this research. The seconder and primer data were used for collecting the data of the research, and the respondent participate in this research is teachers/staffs and students. The result of the research indicated that the implementation of balance scorecard : 1) financial perspective categorized very good, it was based on the financial report indicated that the financial managed economically, effectively, and efficiently. (2) customer perspective got quite good score. 3) Internal business process in SMPN 1 Manger categorized “good” in facilitating infrastructure, innovation, and output school servicing. 4) growth and learning perspective categorized “quite good”. It because the school always try to improve teachers and staffs competency, both individually and institutionally. Finally, the research found that the performance of SMPN 1 Manggar categorized “good”. From the research founding is expected : 1) the school should make effort to more improving the school performance. 2) the teachers should be open minded of innovative and creative in using teaching media in order to improve student achievement. The consequently, it will enhance the community trust to SMPN 1 Manggar.

Key Words: performance measurement, Balance Scorecard.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kebijakan pendidikan di Indonesia merupakan hasil dari proses panjang kebijakan pendidikan nasional. Peralihan dari sentralisasi pendidikan menjadi desentralisasi pendidikan memberikan peranan penting bagi peningkatan kualitas hasil pendidikan yang dicita-citakan oleh para pendiri bangsa yang tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang dasar Tahun 1945.

Pemerintah telah bekerja keras untuk melaksanakan pendidikan nasional seperti yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945, Bab XIII, pasal 31;

- (1) Tiap-tiap warga Negara berhak mendapat pengajaran
- (2) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional yang diatur undang-undang

Bab XIII, pasal 31 UUD 1945 tersebut dilatarbelakangi oleh zaman penjajahan, yang pada waktu itu tidak semua orang dapat masuk sekolah. Hanya bangsa Belanda sebagai penjajah dan penduduk golongan ningrat saja yang dapat menyekolahkan anaknya. Oleh karena itu, pemerintah mengusahakan satu sistem pendidikan nasional untuk dapat mencerdaskan kehidupan bangsa, yang berlaku bagi semua warga negara. Namun kondisi mutu pendidikan secara nasional saat ini dirasakan masih memprihatinkan di berbagai jenjang, baik tingkat sekolah dasar, sekolah lanjutan maupun perguruan tinggi, sebagaimana yang ditunjukkan oleh berbagai kajian/survei.

Survei selama tahun 2007 yang dilakukan oleh *Trends in International Mathematics and Sciences Study* (TIMMS) diumumkan pada Desember 2008. Penilaian yang dilakukan setiap empat tahun ini, bertujuan mengetahui perkembangan kemampuan matematika dan sains para pelajar di berbagai negara. Hasilnya sangat mengecewakan, untuk kelas delapan (setingkat SLTP), Indonesia berada di peringkat ke-36 di antara 48 negara, jauh 16 tingkat di bawah Malaysia. Untuk nilai rata-rata yang didapat siswa Indonesiapun sangat rendah, yakni hanya

397. Sedangkan rata-rata nilai seluruh negara yang disurvei 452. Survei yang dilakukan TIMSS ini diakui lebih representatif karena setiap negara peserta diwakili ribuan pelajar. Dari data empiris tersebut terlihat jelas bahwa kemampuan matematika dan sains siswa Indonesia sangatlah rendah. Kemenangan siswa Indonesia dalam berbagai forum olimpiade internasional yang bersifat individual tidak banyak berarti dibandingkan dengan prestasi buruk dalam forum TIMSS yang bersifat kolektif.

Mutu pendidikan SD di Indonesia, juga tercermin dari hasil studi kemampuan hasil membaca untuk SD yang dilaksanakan oleh *International Association For the Evaluation of Educational Achievement (IEA)* tahun 2000 menunjukkan bahwa siswa SD di Indonesia berada pada urutan ke-26 dari 27 negara peserta studi. Sementara untuk tingkat SMP, studi terhadap kemampuan matematika siswa SMP berada pada urutan ke-40 dari 42 negara, dan untuk IPA berada pada urutan ke-39 dari 42 negara peserta.

Hasil observasi seorang sastrawan dan budayawan terkenal Taufik Ismail bahkan mengatakan bahwa anak-anak Indonesia *rabun membaca dan lumpuh menulis*" (www.balipost.co.id/mediatail, 26 September 2010). Dari dunia usaha juga muncul keluhan bahwa lulusan yang masuk dunia kerja belum memiliki kesiapan kerja yang baik. Nilai Evaluasi Murni (NEM) SD sampai SLTA relatif rendah. Kalangan SLTP merasa bekal lulusan SD rendah, lulusan SLTP tidak siap belajar di SMU. Selain itu lulusan SMU dan SMK sama halnya dengan lulusan Perguruan Tinggi, sangat sulit mencari pekerjaan. ([www.jis.or id/doc](http://www.jis.or.id/doc) 2003:1).

Hasil survei terbaru dari UNDP tentang *Human Development Index (HDI)* 2010, ternyata Indonesia masih berada pada urutan ke-108 dari 169 negara. Di kawasan negara-negara ASEAN, bahkan masih berada dibawah Singapura urutan ke-27, Brunei urutan ke-37, Malaysia ke-57, Thailand ke-92, Philipina ke-97. Indonesia hanya berada di atas Vietnam yang berada di urutan 113 dan Myanmar yang berada pada peringkat 132. Menurut *Jeni Klugman*, direktur *Human Development Report Office* UNDP, ada tiga indikator yang dipakai UNDP untuk melihat tingkat HDI suatu negara. *Pertama*, sektor pendidikan, UNDP menilai sejauh mana keberhasilan orang Indonesia menyelesaikan level pendidikan, mulai

dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi. *Kedua*, sektor kesehatan, dan *ketiga* adalah menggunakan indikator standar pemasukan rumah tangga (*income*).

Mutu pendidikan di tingkat provinsi pun tak kalah memprihatinkan. Dilihat dari hasil ujian nasional tahun 2011 yang lalu, provinsi Bangka Belitung menduduki peringkat ke-4 tertinggi dalam prosentase ketidak lulusan tingkat SMP/MTs dari 33 provinsi yang ada. Hasil lima besar terbawah dari prosentase kelulusan UN 2011 dapat dilihat dalam Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Prosentase kelulusan Terbawah UN tahun 2011

No	Provinsi	Peserta Ujian	Tidak Lulus	Prosentase (%)	Peringkat
1	Kalimantan Barat	60.518	3.722	6,15	1
2	Kepulauan Riau	19.776	656	3,32	2
3	NTT	7.850	1.919	2,61	3
4	Bangka Belitung	15.323	332	2,16	4
5	Sumatera Barat	62.792	1525	1,85	5

(sumber: Koran Anak Indonesia, 3 Juni 2011)

Kualitas sekolah di Kabupaten Belitung Timur dapat dilihat melalui hasil penilaian akreditasi sekolah tingkat SMP/MTs yang dilakukan oleh BAN (Badan Akreditasi Nasional) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pada Tabel 1-2 yang tersaji nampak bahwa mutu sekolah tingkat SMP/MTs di Kabupaten Belitung Timur berdasarkan hasil akreditasi BAN, sekolah yang mendapat peringkat A baru mencapai 10%, peringkat B sebanyak 55% dan peringkat C sebanyak 35%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan manajemen sekolah SMP/MTs secara keseluruhan relatif rendah dan memprihatinkan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2
Hasil Akreditasi Sekolah 2006-2010
Kabupaten Belitung Timur

No	Sekolah	Nilai	Peringkat	Tahun
1	SMPN 1 Manggar	95	A	2009
2	SMPN 2 Manggar	86	A	2009
3	SMPN 3 Manggar	72	B	2009
4	SMPN 4 Manggar	69	C	2009
5	SMPN 5 Manggar	86	A	2006
6	SMPN 6 Manggar	67	C	2006
7	SMPN 1 K. Kampit	60	C	2009
8	SMPN 2 K. Kampit	66	C	2006
9	SMPN 3 K. Kampit	63	C	2006
10	SMPN Budi Utama K.Kampit	77,78	B	2007
11	SMPN 1 Gantung	75	B	2009
12	SMPN 2 Gantung	71	B	2006
13	SMPN 3 Gantung	79	B	2010
14	SMPN 4 Gantung	-	-	-
15	SMP Nasional Gantung	77,60	B	2007
16	MTs Muhamadiyah Gantung	59,86	C	2007
17	SMPN 1 Dendang	71	B	2010
18	SMPN 2 Dendang	76,94	B	2007
19	SMPN 3 Dendang	72	B	2007
20	MTsN Manggar	76,03	B	2007

(sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Belitung Timur)

Hasil ujian nasional Kabupaten Belitung Timur tingkat SMP/MTs dalam tiga tahun terakhir (2008-2011) menunjukkan kualitas akademis yang masih rendah dari sekolah sekolah yang ada. Data- data tersebut terlihat dari tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1.3
Tingkat Kelulusan SMP/MTs Kabupaten Belitung Timur
Tahun 2008/2009

No	Nama Sekolah	Tingkat Kelulus-an (%)	Rata-rata jumlah NUN	Peringkat Provinsi (156 skl)
1.	SMPN 1 Manggar	86,59	27,74	31
2.	SMPN 2 Manggar	55,29	22,80	93
3.	SMPN 3Manggar	34,48	20,96	116
4.	SMPN 4 Manggar	41,43	21,94	105
5.	SMPN 5Manggar	18,97	19,96	134
6.	SMPN 1 K. Kampit	49,61	22,60	96
7.	SMPN 2 K. Kampit	56,06	23,43	85
8.	SMPN 1 Gantung	36,21	21,30	113
9.	SMPN 2 Gantung	21,79	19,57	138
10.	SMPN 3 Gantung	54,69	22,63	95
11.	SMPN 1 Dendang	30,00	20,54	122
12.	SMPN 2 Dendang	43,59	22,14	104
13.	SMPN 3 Dendang	12,77	18,07	150
14.	SMP B U Klp Kampit	34,88	20,89	119
15.	SMP Nas. Gantung	19,05	18,78	145
16	MTs Muh. Gantung	25,06	21,57	155
17	MTs N Manggar	73,04	24,60	89

(sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Belitung Timur)

Berdasarkan data pada Tabel 1.3 terlihat bahwa dari jumlah 17 sekolah yang ada, 14 sekolah tingkat kelulusannya dibawah 75 %, tidak ada satupun sekolah yang masuk peringkat 10 besar tingkat provinsi.

Tabel 1.4
Tingkat Kelulusan SMP/MTs Kabupaten Belitung Timur
Tahun 2009/2010

No	Nama Sekolah	Tingkat Kelulusan (%)	Rata-rata jumlah NUN	Peringkat Provinsi (209 skl)
1.	SMPN 1 Manggar	92,31	27,41	31
2.	SMPN 2 Manggar	39,53	22,89	121
3.	SMPN 3 Manggar	32,46	21,02	154
4.	SMPN 4 Manggar	28,95	20,96	155
5.	SMPN 5 Manggar	38,89	21,73	143
6.	SMPN 6 Manggar	0	16,06	206
7.	SMPN 1 K. Kampit	63,24	23,80	105
8.	SMPN 2 K. Kampit	58,82	23,52	108
9.	SMPN 3 K. Kampit	47,37	21,62	146
10.	SMPN 1 Gantung	31,87	21,62	147
11.	SMPN 2 Gantung	45,00	22,85	123
12.	SMPN 3 Gantung	36,78	21,88	138
13.	SMPN 4 Gantung	36,36	21,80	140
14.	SMPN 1 Dendang	30,19	21,10	153
15.	SMPN 2 Dendang	56,25	23,14	113
16.	SMPN 3 Dendang	16,67	19,96	172
17.	SMP B U Klp Kampit	25,58	19,61	177
18.	SMP Nas. Gantung	15,79	18,79	191
19.	Mts Muh. Gantung	71,05	20,51	162
20.	Mts N Manggar	93,94	18,22	197

(sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Belitung Timur)

Data pada Tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa dari jumlah 20 sekolah, 17 sekolah tingkat kelulusannya dibawah 75% dan ada 1 sekolah yang tingkat kelulusannya 0%, ada 12 sekolah yang jumlah rata-rata nilai ujian dibawah nilai minimal untuk kelulusan, dan tidak ada satupun sekolah yang masuk peringkat 10 besar tingkat provinsi.

Tabel 1.5
Tingkat Kelulusan SMP/MTs Kabupaten Belitung Timur
Tahun 2010/2011

No	Nama Sekolah	Tingkat Kelulusan (%)	Rata-rata jumlah NUN	Peringkat Provinsi (212 skl)
1.	SMPN 1 Manggar	93,33	29,12	6
2.	SMPN 2 Manggar	44,30	21,89	128
3.	SMPN 3 Manggar	15,13	18,88	188
4.	SMPN 4 Manggar	52,22	22,81	106
5.	SMPN 5 Manggar	17,24	19,87	168
6.	SMPN 6 Manggar	-	-	-
7.	SMPN 1 K. Kampit	67,00	24,73	71
8.	SMPN 2 K. Kampit	53,33	23,28	101
9.	SMPN 3 K. Kampit	18,18	19,42	174
10.	SMPN 1 Gantung	30,95	21,57	136
11.	SMPN 2 Gantung	22,54	19,52	172
12.	SMPN 3 Gantung	23,94	19,97	165
13.	SMPN 4 Gantung	6,25	20,14	161
14.	SMPN 1 Dendang	33,33	20,37	157
15.	SMPN 2 Dendang	45,45	23,25	102
16.	SMPN 3 Dendang	12,00	18,88	189
17.	SMP B U Klp Kampit	10,53	18,37	194
18.	SMP Nas Gantung	0	18,03	195
19	MTs Muh. Gantung	97,14	17,68	201
20	MTsN Manggar	92,96	17,96	197

(Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Belitung Timur)

Data pada Tabel 1.5 menunjukkan dari jumlah 20 sekolah yang ada, 18 sekolah tingkat kelulusannya dibawah 75 % dan ada 1 sekolah yang tingkat kelulusannya 0%, ada 14 sekolah yang jumlah rata-rata nilai ujian dibawah nilai minimal untuk kelulusan dan hanya ada satu sekolah yang masuk peringkat 10 besar tingkat provinsi.

Mengkaji data empiris tersebut di atas dapat diindikasikan bahwa dunia pendidikan Indonesia, dari tingkat nasional sampai tingkat kabupaten dihadapkan pada masalah belum membaik kualitasnya. Menyadari permasalahan yang dihadapi

maka upaya untuk meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan di semua jenjang pendidikan khususnya SMP mutlak dilakukan. Pemantapan dan pengembangan sekolah perlu dilakukan mulai dari aspek manajerial sampai kepada perbaikan substansi yang terdapat dalam institusional dari sekolah yang bersangkutan, semua upaya ini diharapkan mampu meningkatkan sekolah yang bersangkutan. Upaya seperti ini juga selaras dengan misi pendidikan nasional yaitu melakukan pembudayaan dan pemberdayaan sistem, iklim, dan proses pendidikan nasional yang demokratis dan mengutamakan mutu dalam perspektif global.

Hasil Studi Bank Dunia yang dirangkum dalam *Title Education in Indonesia: from Crisis to Recovery* (1998) mengidentifikasi ada empat hal yang ditemukan sebagai kendala pengembangan kemajuan pendidikan di Indonesia yaitu: *Pertama*, sistem organisasi yang tumpang tindih di tingkat pendidikan dasar sehingga menyebabkan mutasi dan pengembangan karier menjadi sangat terhambat. *Kedua*, pengelolaan manajerial sangat sentralistik pada tingkat SLTP, sehingga tidak efisien maupun efektif dalam manajemennya. *Ketiga*, sangat kaku dalam proses pembiayaan persekolahan; dan *keempat*, manajemen yang diterapkan belum mampu membawa pada peningkatan produktifitas pendidikan.

Mulyasa (2011), juga mengatakan berbagai program pembaharuan pendidikan yang telah dilakukan pemerintah memberikan harapan bagi peningkatan kualitas pendidikan di masa krisis, akan tetapi karena pengelolaan yang terlalu kaku dan sentralistik, program itupun tidak banyak memberikan dampak positif, diduga hal tersebut erat kaitannya dengan masalah manajemen.

Hasil penelitian Balitbang Depdiknas (2002) menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Untuk itulah upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pembenahan manajemen sekolah, disamping peningkatan kualitas guru, dan pengembangan sumber belajar.

Menyikapi kelemahan dalam kualitas manajemen pendidikan tersebut, pemerintah telah berupaya melakukan berbagai inovasi. Hal tersebut ditandai

dengan telah diundangkannya Undang-undang Otonomi Daerah, *UU No 22/ 1999* tentang Pemerintahan Daerah, dan *UU No 25/ 1999* tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah (disempurnakan menjadi *UU No 32/2004* dan *UU No 33/2004*), telah mengubah segala peraturan dari yang bersifat sentralistik (*top down*) menjadi desentralisasi. Pemerintah pusat telah memberikan kewenangan yang luas kepada daerah untuk mengurus dan mengatur rumah tangga sendiri, demi membangun daerahnya masing-masing, dengan mengakomodasi dan mengoptimalkan segala sumber daya yang dimiliki. Berlakunya Undang-undang Otonomi daerah tersebut, telah memberikan angin segar bagi daerah, karena daerah diberikan kekuasaan dan kewenangan yang sangat luas untuk mengurus dan mengatur sendiri berbagai kewenangan yang diberikan, termasuk dalamnya aspek pendidikan. Otonomi daerah tersebut juga dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan publik dalam segala bidang kehidupan, termasuk pelayanan pendidikan bermutu dalam satuan pendidikan.

Reformasi pendidikan di bidang manajemen tersebut ditegaskan kembali dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003, pasal 51 ayat 1 dengan tegas menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS)”

Salah satu pola inovasi yang dapat diikuti oleh pola manajemen inovasi yang dikembangkan dari *reinventing management* di Amerika Serikat menyebutkan ada 6 prinsip dasar inovasi yang dikontekskan dengan inovasi pendidikan, yaitu:

1. Pelayanan yang ramah kepada *costumer*; untuk membuat masyarakat pemakai pendidikan merasa puas dengan produk yang dihasilkan oleh sekolah, diupayakan pelayanan terstruktur dalam satu sistem tidak dalam pelayanan yang menyebar. Dalam hal ini untuk mengetahui bagaimana upaya peningkatan pelayanan *customer*, maka perlu melakukan:
 - a. Identifikasi pelanggan sekolah.
 - b. Penentuan kebutuhan pelanggan (masyarakat).
 - c. Penggunaan alat riset untuk mengetahui kebutuhan.

- d. Penentuan jenis peraturan yang penting.
 - e. Melihat ke atas dan ke bawah untuk menemukan yang terbaik untuk peningkatan selanjutnya.
2. Melakukan kemitraan dengan swasta/masyarakat.
Menggunakan hasil-hasil yang terukur; mengukur anggaran yang berdasarkan hasil keluaran dan tidak berdasarkan atas cara untuk membelanjakan anggaran.
 3. Pemberdayaan dan partisipasi masyarakat; sekolah harus saling sinergi dengan masyarakat sekaligus memberdayakan dalam keterlibatan kegiatan sekolah terutama dalam pemecahan problem pendidikan.
 4. Perencanaan strategis: pernyataan visi dan misi sekolah harus jelas dan terukur.
 5. Mengatur jalur birokrasi melalui perampingan proses anggaran, desentralisasi pendidikan, reorientasi fungsi audit, memberdayakan kemampuan personil sekolah.
 6. Mengutamakan kepentingan dan masyarakat.

Berpedoman pada hal tersebut, maka tidaklah berlebihan jika sekolah harus dan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja dan akuntabilitas manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan proses pendidikan di sekolah. Untuk mengetahui kinerja itu baik atau tidak, perlu ada pengukuran.

Manajemen Berbasis Sekolah mempunyai karakteristik khusus, salah satunya adalah adanya partisipasi masyarakat sebagai mitra sekolah. Apabila masyarakat mendapat pelayanan yang prima dari sekolah, maka akan lebih mudah membina kerja sama dengan masyarakat (orang tua siswa) sebagai pelanggan sekolah. Untuk itu diperlukan suatu pengukuran kinerja, apakah pelayanan sekolah sudah memuaskan bagi orang tua siswa. Namun harus diakui bahwa pengukuran kinerja pada organisasi publik/pemerintah seperti sekolah relatif sukar. Pada organisasi publik seperti sekolah, tujuan dan misi bersifat multi dimensional dan kurang jelas pengukurannya sehingga penetapan indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan relatif sukar.

Pengukuran kinerja sekolah yang ada selama ini hanya berdasarkan capaian fisik dari hasil ujian nasional berupa NEM, tingkat putus sekolah dan keuangan saja. Pengukuran pada aspek lain, misalnya pengukuran kepuasan guru dan karyawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, pengukuran kepuasan siswa/masyarakat sebagai pelanggan pendidikan terhadap kinerja sekolah, dan pengukuran aspek lainnya belum pernah dilakukan. Dengan kata lain, sekolah belum menetapkan standar hasil yang jelas berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), sehingga sekolah tidak dapat mengetahui kinerja yang optimal. Kondisi ini menjadikan sekolah tidak mengetahui secara komprehensif tentang kinerja sekolah selama ini. Padahal Organisasi perlu untuk melihat dari sudut pandang yang lebih komprehensif dalam menentukan kinerjanya (Pyzdek, 2003).

Penilaian kinerja sekolah melalui Akreditasi Sekolah yang merupakan kegiatan penilaian yang dilakukan oleh pemerintah dan/atau lembaga mandiri yang berwenang, ternyata masih memiliki kelemahan. Hasil kajian terbaru Kemendiknas tahun 2011, yang disajikan dalam 'Kajian Analisis Akreditasi Sekolah' membahas tentang beberapa kelemahan sistem penilaian tersebut, yaitu: 1) Panjangnya alur kerja dalam proses akreditasi; 2) Pelaksanaan tugas yang bersifat manual; 3) Kompleksitas pekerjaan; 4) Pengulangan pekerjaan dan; 5) tidak adanya integrasi dengan layanan lainnya.

Penilaian kinerja sekolah menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektifnya, dirasakan sesuai untuk memenuhi kesenjangan tersebut di atas. Hal ini juga sejalan dengan Visi Kemendiknas 2014 yaitu: *Terwujudnya Penyelenggaraan Layanan Prima Pendidikan Nasional*. Layanan prima adalah merupakan suatu layanan yang diharapkan oleh pelanggan dengan tingkat kepuasan yang optimal, seperti kecepatan, keakuratan, keterbukaan dan hasil layanan.

Hasil survei terbatas juga menyebutkan bahwa sejak diberlakukannya (2005) sampai dengan saat ini, implementasi MBS terbukti tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan (Sugeng: 2010). Kendala utamanya adalah faktor pengetahuan dan kemampuan dari perangkat manajemen sekolah yang masih lemah tentang penyusunan paket perencanaan stratejik lembaga dan penjabarannya

ke dalam perencanaan yang lebih operasional. Data survei yang diperoleh juga menunjukkan bahwa lembaga sekolah umumnya hanya mampu dan berhenti sampai dengan perumusan visi dan misi. Mereka umumnya juga tidak tahu/kurang memahami apa yang harus dilakukan dalam rangka merealisasikan visi dan misi tersebut. Visi dan misi lembaga dibiarkan dengan kesannya yang abstrak, umum, dan kabur. Akibatnya, bagi mereka visi dan misi yang telah dirumuskannya sendiri tidak ubahnya hanya berfungsi sebagai slogan dan impian semata. Dengan kondisi obyektif yang demikian di lembaga sekolah, maka esensi otonomi sekolah melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terkesan masih terlalu jauh dari mereka (Bambang Sugeng: 2010).

Melihat permasalahan yang menjadi kendala implementasi MBS, model formulasi perencanaan strategik berbasis *Balanced Scorecard* merupakan alternatif yang dipandang efektif membantu memecahkan kendala tersebut. Pendekatan ini merupakan model acuan yang sangat operasional yang memudahkan manajemen sekolah menyusun perencanaan strategik komprehensif. Selain itu, *balanced scorecard* juga dianggap sesuai untuk lembaga sekolah yang memiliki ancangan masa depan (visi dan misi) menuju lembaga sekolah yang unggul (*excellence*) dalam berbagai aspek kinerjanya.

Balanced Scorecard tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja sekolah tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka sekolah dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu pendekatan untuk mengukur kinerja organisasi dengan melihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000 : 8). Secara metodologis keempat unsur yang ada dalam *balanced scorecard* tidak dapat dipisahkan karena merupakan satu kesatuan yang saling mendukung. Oleh karena itu, penerapan perspektif tersebut secara utuh akan sangat membantu dalam memahami persoalan-persoalan yang ada baik dalam konteks *leading* seperti unsur

learning and growth dan *internal process* maupun unsur *lagging* seperti keuangan dan *customer* (Kaplan dan Norton, 2000: 42).

Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang telah dianggap tepat untuk mengukur kinerja yang didasarkan dari strategi organisasi. Pengukuran *scorecard* mempresentasikan suatu pendekatan yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk mengkomunikasikan kepada karyawan dan *eksternal stakeholder* tentang outcome dan kinerja yang mana telah ditetapkan berdasarkan misi dan tujuan strategi (Noven, 2003: 14-15).

Beberapa pendapat ahli yang ditulis di sejumlah jurnal, didapat kesimpulan yang sama/hampir senada, bahwa ternyata *balanced scorecard* dapat diterapkan di organisasi publik seperti sekolah, tentu dengan beberapa modifikasi.

Organisasi publik sering mendapat hambatan dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategi, bahkan bahkan kegagalan. Untuk itu organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang biasa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard*. Namun dalam prakteknya perlu dilakukan modifikasi dari konsep *balanced scorecard* yang awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis. Modifikasi tersebut antara lain adalah dalam hal misi organisasi publik, sehingga tujuan utama suatu organisasi publik adalah memberi pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien. Bagian lain yang perlu dimodifikasi adalah posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan. Hal tersebut dinyatakan oleh Melda dalam jurnal *Equilibrium* (Melda: 2004)

Dalam proses uji coba untuk mengukur kinerja Manajemen Berbasis sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* di sejumlah sekolah di kota Malang, diperoleh hasil angket sebagai berikut: sebanyak 60% responden menyatakan *setuju* , 34,25% dari responden menyatakan *sangat setuju*, dan hanya 5,75% dari mereka yang menyatakan *kurang setuju*. Menurut responden substansi dari *balanced scorecard* relevan membantu manajemen sekolah mengembangkan penjabaran pelaksanaan strategic dalam manajemen MBS (Sugeng:2010)

Demetrius Karathanos dan Patricia Karathanos (2005) dari *Southeast Missouri State University*, menyajikan tentang contoh tiga lembaga pendidikan di Amerika Serikat penerima penghargaan *Malcom Balgride Award for Education* yang kriterianya mengadopsi konsep BSC serta mendiskusikan signifikan perbedaan dan juga persamaan antara BSC untuk bisnis dan BSC untuk pendidikan.

Charles J. Pineno W. dan Randy Boxx (2011), yang meneliti sekolah untuk mendapat akreditasi di Virginia, USA. Keduanya mengulas tentang : suatu kerangka terpadu untuk mencapai dan mempertahankan akreditasi. Pertama dimulai dengan pernyataan misi sekolah yang mengarah ke pengembangan strategi. Kemudian komponen strategi diperluas menjadi empat perspektif dengan tujuan dan langkah-langkah yang mengadopsi Scorecard. Balanced Scorecard berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja dan memodifikasi strategi bisnis sekolah dalam lingkungan yang berubah, termasuk hubungan dan tantangannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, peneliti berkeinginan menganalisis kinerja manajemen sekolah khususnya kinerja MBS di SMP Negeri I Manggar secara komprehensif. Selanjutnya peneliti mencoba untuk membuat suatu analisis pengukuran kinerja MBS di SMP Negeri I Manggar dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Penentuan lokus penelitian di SMPN 1Manggar dilatar belakangi oleh pemikiran: 1) SMPN 1 Manggar adalah sekolah yang memiliki kualitas terbaik di Kabupaten Belitung, tetapi belum pernah dapat berprestasi di tingkat nasional (data SMPN I Manggar); 2) Adanya penelitian sejenis yang dilakukan terhadap sekolah-sekolah terbaik di Iran yang menghasilkan kesimpulan bahwa sekolah yang berorientasi pada pelanggan akan lebih berhasil daripada sekolah yang mengabaikan pelanggan; 3) Untuk menarik hubungan benang merah antara prestasi sekolah dengan pengukuran kinerja manajemen sekolah karena belum pernah ada penelitian sejenis yang pernah dilakukan di SMPN 1 Manggar.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, terdapat banyak aspek/cara yang dapat dilakukan dalam pengukuran kinerja yang semestinya dapat dijadikan sebagai rumusan masalah. Namun diperlukan fokus penelitian, maka rumusan masalah pada penelitian ini dibatasi pada pokok permasalahan berikut:

1. Bagaimana kinerja SMPN 1 Manggar apabila diukur dari aspek keuangan ?
2. Bagaimana kinerja SMPN 1 Manggar apabila diukur dari aspek pelanggan?
3. Bagaimana kinerja SMPN 1 Manggar apabila diukur dari aspek bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja SMPN 1 Manggar apabila diukur dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini sangat diharapkan dapat menemukan jawaban dari rumusan masalah di atas yaitu:

1. Mendeskripsikan kinerja SMPN 1 Manggar apabila dilihat dari aspek keuangan.
2. Mendeskripsikan kinerja SMPN 1 Manggar apabila dilihat dari aspek pelanggan.
3. Mendeskripsikan kinerja SMPN 1 Manggar apabila dilihat dari, aspek bisnis internal.
4. Mendeskripsikan kinerja SMPN 1 Manggar apabila dilihat dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah penelitian yang sudah ada sebelumnya khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja MBS dengan pendekatan *balanced scorecard*. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi berbagai pihak untuk melakukan penelitian yang sejenis, atau dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam

pengembangan ilmu pengetahuan khususnya berkaitan dengan pengukuran kinerja sekolah dengan *balanced scorecard*.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Belitung Timur untuk mengetahui tingkat kinerja MBS di lingkungan kabupaten Belitung Timur ditinjau dari 4 (empat) aspek dalam BSC. Selanjutnya pengetahuan tentang kinerja MBS ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh sekolah sebagai dasar dalam menetapkan strategi peningkatan kinerja.

1.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, yaitu:

1. Belum adanya indikator baku dari Manajemen Berbasis Sekolah yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur kinerja berdasarkan aspek pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan/pembelajaran. Sehingga dalam penelitian ini indikator yang digunakan dimodifikasi dari berbagai literature sebagai dasar rujukan penelitian.
2. Mengingat keterbatasan waktu dan tenaga, maka lokasi penelitian hanya dilakukan disatu sekolah yaitu SMP Negeri 1 Manggar Belitung Timur. Untuk *customer* (pelanggan) dibatasi hanya untuk siswa kelas 7, kelas 8 dan kelas 9, dengan perbandingan 10:20:70. Pemilihan perbandingan tersebut didasarkan pemikiran bahwa siswa kelas 9 telah lebih lama (2 tahun) mendapat pelayanan sekolah. Dengan demikian diharapkan akan didapat data yang akurat mengenai kenyataan dan harapan siswa terhadap pelayanan yang diberikan sekolah.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memahami bahan yang akan disajikan dalam penulisan ini, maka penulis membagi tesis menjadi lima bab yang saling terkait, ditambah kepastakaan yang menguraikan apa yang tercantum dalam judul: Analisis Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di SMP Negeri 1

Manggar Kabupaten Belitung Timur. Rincian sistematika tesis ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 Pendahuluan

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang di dalamnya menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keterbatasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 Tinjauan Pustaka.

Bab ini merupakan kerangka teori yang menguraikan tentang teori-teori yang mendukung penulisan tesis ini, seperti teori tentang visi dan misi sebagai dasar pengukuran kinerja dan perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Bab ini juga menyajikan beberapa hasil penelitian terdahulu.

BAB 3 Metode Penelitian

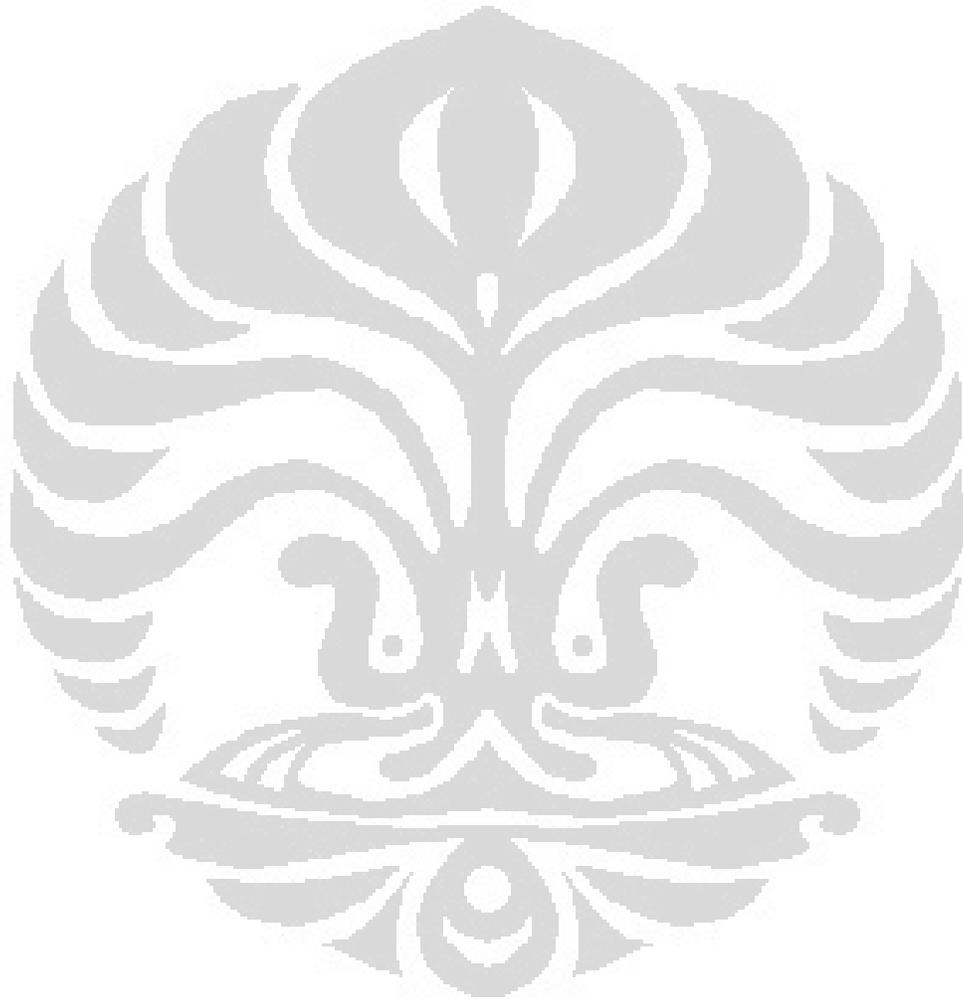
Bab ini menguraikan pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, Instrumen penelitian, populasi dan sampel, jenis data, model analisis data dan waktu penelitian.

BAB 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian pertama bab ini berisi tentang gambaran singkat SMPN Manggar. Bagian kedua berisi hasil uji validitas dan reliabilitas atas kuesioner dan pada bagian ketiga berisi pembahasan hasil yang berisi analisa kinerja MBS di SMP negeri 1 Manggar dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja aspek keuangan, kinerja kepuasan pelanggan, kinerja proses bisnis internal dan kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB 5 Kesimpulan dan Saran.

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penulisan tesis, dimana pada bab ini penulis akan membuat simpulan berdasarkan hasil temuan di lapangan, kemudian berdasarkan kesimpulan tersebut penulis mengajukan beberapa saran yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja sekolah.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Berbasis Sekolah

2.1.1. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dari asal usul peristilahan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), adalah terjemahan langsung dari *school based manajemen (SBM)*. Istilah ini muncul dan populer di Amerika Serikat. Konsep ini ditawarkan ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

Manajemen Berbasis Sekolah pada hakekatnya berpijak pada *Self Determination Theory* oleh Deci & Ryan (2002), yang dikutip oleh Siringoringo (2007). Teori ini menyatakan bahwa apabila seseorang atau sekelompok orang memiliki kepuasan untuk mengambil keputusan sendiri, maka orang atau kelompok orang tersebut akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan apa yang diputuskannya.

Sejalan dengan teori tersebut, ada beberapa defenisi mengenai Manajemen Berbasis Sekolah yang dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain: Wohlstetter dan Mohrman, yang dikutip Hasbullah (2006: 67) yang mengartikan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal yang dimaksud adalah kepala sekolah, guru, pengawas, orang tua siswa, masyarakat sekitar dan siswa sendiri.

Myers dan Stonehill, dalam Hadiyanto (2004: 49) mengatakan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing sekolah, sehingga kepala sekolah, guru dan peserta didik dan orang tua peserta didik mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan

dan juga mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang menyangkut pembiayaan, personal dan kurikulum sekolah.

Sagala (2008: 42) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat yang berhubungan dengan program sekolah), sehingga rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat yang mengakibatkan peningkatan rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah.

Fattah (2000: 27) dengan pengertian yang hampir sama mengatakan, bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah pengalihan dan pengambilan keputusan dari tingkat pusat ke tingkat sekolah. Pemberian wewenang dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai otonomi di tingkat sekolah dalam pemanfaatan segala sumber daya (*resources*) sehingga sekolah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan (*accountability*) kepada setiap yang berkepentingan (*stakeholder*) termasuk masyarakat.

Dalam pelaksanaannya manajemen berbasis sekolah sangat mengutamakan peran eksekutif sekolah. Manajemen berbasis sekolah harus dapat menggerakkan sumber daya personil, baik internal maupun untuk dapat berperan aktif dalam upaya meningkatkan mutu sekolah. Selain itu manajemen berbasis sekolah harus mengkondisikan keikutsertaan warga sekolah dan unsur masyarakat dalam pengambilan keputusan yang memiliki hubungan dengan persoalan sekolah. disamping itu, manajemen berbasis sekolah dapat melaksanakan fungsi manajemen dalam hal pengorganisasian dan pemanfaatan sumber-sumber dalam upaya mencapai tujuan sekolah .

Manajemen Berbasis Sekolah adalah model manajemen yang memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah, serta partisipasi masyarakat dalam proses merencanakan, mengorganisir, mengembangkan, dengan memanfaatkan seluruh sumber daya terkait untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka

pendidikan nasional. Sasarannya adalah peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan.

2.1.2 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Defenisi Manajemen Berbasis Sekolah mengandung esensi bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi masyarakat untuk mencapai sasaran mutu. Menurut Brown (1990) di dalam Hasbullah (2010: 75), karakteristik utama dan efektif dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah mencakup *otonomi, fleksibilitas, responsibilitas*, perencanaan oleh kepala sekolah dan warga sekolah, deregulasi sekolah, partisipasi lingkungan sekolah, kolaborasi dan kerjasama /kolegial antar staf sekolah dan rasa peduli dari kepala sekolah dan guru.

Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri, berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Kemandirian sekolah tersebut harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya kemampuan bersinergi dan berkolaborasi.

Fleksibilitas dapat diartikan keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan yang ada pada sekolah akan membuat sekolah lebih responsive dan lebih cepat menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Menurut Hasbullah (2006: 77), Manajemen Berbasis Sekolah menekankan kepada manajemen yang fleksibel dan responsif. Fleksibel yang dimaksud adalah kemampuan sekolah melakukan inovasi dan kreatifitas dalam mengelola lingkungan sekolah.

Kerja sama yang dimaksud dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah pertemanan antara staf yang ada di sekolah. Dampaknya akan menguntungkan anak didik, khususnya *team work* dalam proses belajar mengajar. Menurut Hasbullah (2010: 78) yang dikutip dari Little (1992) menegaskan bahwa kualitas

proses belajar mengajar di kelas melalui kerja sama dan pertemanan antar staf ini dapat ditempuh melalui empat cara, yaitu (a) ketika guru mengajar perlu adanya monitoring, evaluasi dan supervisi untuk selanjutnya diberi komentar perbaikan; (b) sekolah melakukan koordinasi dan perencanaan yang konsisten; (c) guru-guru belajar bersama dalam organisasi profesi.

Prinsip partisipasi adalah penciptaan lingkungan sekolah yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerja sama yang kuat, akuntabilitas dan demokrasi pendidikan.

Sejalan dengan pendapat tersebut diatas, Mulyasa (2011: 29) juga berpendapat bahwa karakteristik Manajemen Berbasis sekolah dapat diketahui dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan serta sistem administrasi secara keseluruhan. Hal ini juga ditegaskan oleh Suud (2002) yang dikutip Mulyasa (2010) yang mengatakan bahwa berdasarkan pelaksanaan di negara maju karakteristik dasar Manajemen Berbasis Sekolah adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan adanya *team work* yang kuat.

Bank Dunia (1999) yang mengutip dari *Focus on School: the future organization of education service for student*, Departemen of Education, Australia (1990), mengemukakan ciri-ciri Manajemen Berbasis Sekolah dalam Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1.
Ciri-ciri MBS

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya manusia yang diperlukan dan mengalokasikan sumberdaya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pembelajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan	Memelihara gedung dan sarana lainnya

(Sumber: Mulyasa, 2011: 30)

Mulyasa (2011: 39) menyatakan sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam kerangka MBS, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan sarana dan prasarana, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

(a).Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan penilaian kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Depdiknas pada tingkat pusat. Karena itu tingkat sekolah yang paling penting adalah bagaimana

merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat. Pengembangan kurikulum muatan lokal dimaksud terutama untuk mengimbangi kelemahan-kelemahan pengembangan kurikulum sentralisasi.

Manajer sekolah, dalam hal ini kepala sekolah diharapkan dapat dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan pengajaran kearah yang dapat menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan. Untuk itu guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan operasional dalam bentuk program tahunan semester, dan bulanan sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar.

(b).Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan bertujuan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal namun tetap dalam kondisi menyenangkan. Untuk itu, manajemen tenaga kependidikan mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai. Tugas sekolah dalam hal ini tidak mudah, karena dituntut untuk mengerjakan instrument seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat pekerjaan, dan kondite pegawai dalam kelancaran Manajemen Berbasis Sekolah.

(c). Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari sekolah. Manajemen peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi peserta didik memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya dan memiliki

keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolah. Kemajuan belajar siswa secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua siswa sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan pembimbingan anaknya belajar di rumah maupun di sekolah.

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial di samping keterampilan-keterampilan lainnya. Sekolah memberi bantuan terhadap anak-anak bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai potensi masing-masing. Untuk itu diperlukan data yang lengkap dalam bentuk ketatalaksanaan kesiswaan dalam bentuk buku induk, buku klapper, buku laporan keadaan siswa, buku presensi siswa, buku raport, daftar kenaikan kelas, dan lain-lain.

(d) Manajemen Keuangan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih jelas lagi dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Sumber keuangan dan pembiayaan secara garis besar dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah; (2) orang tua peserta didik; (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Dalam kerangka MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik, mulai tahap penyusunan rencana anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggung jawaban sesuai ketentuan yang berlaku, agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Tugas manajemen keuangan dibagi menjadi tiga fase, yaitu: *financial planning, implementation, and evaluation*. Jones yang dikutip oleh Mulyasa (2011: 48), mengatakan bahwa *perencanaan financial* yang disebut *budgeting* merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumberdaya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses terhadap

pencapaian sasaran. Kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai *otorisator* dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran.

(e) Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan.

Sarana Pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam menunjang proses pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi siswa untuk berada di lingkungan sekolah.

(f) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.

Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat terhadap sekolah. Dengan perkataan lain, sekolah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis.

Hubungan ini bertujuan untuk (1) membina kualitas pembelajaran; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas dan penghidupan masyarakat; (3) menggalakan masyarakat untuk membina hubungan dengan sekolah.

Jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah. Gambaran dan kondisi ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua murid, bulletin bulanan, kunjungan

ke sekolah, kunjungan ke orang tua siswa, pameran sekolah atau dalam bentuk laporan tahunan.

Kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa terjadi pada peserta didik di sekolah dengan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan hubungan yang harmonis. Hubungan yang harmonis akan membentuk: (1) saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja; (2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui arti dan peranan masing-masing; (3) kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah. Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas.

2.1.3 Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk membuat sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan secara khusus. Menurut Direktorat SLTP Departemen Pendidikan Nasional (2002), secara khusus tujuan implementasi MBS adalah: (1). Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia; (2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; (3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan

pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah; (4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Di samping untuk meningkatkan tujuan di atas, tujuan implementasi manajemen berbasis sekolah menurut Hasbullah (2004: 70) adalah: (1) Dengan memberikan otonomi yang lebih besar sekolah, sekolah akan lebih mempunyai inisiatif dan kreatifitas dalam meningkatkan mutu sekolah; (2) Dengan pemberian fleksibilitas dan keluwesan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya, maka sekolah diharapkan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber dayanya secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah; (3) Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga personil sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya; (4) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik. Dengan demikian manajemen dengan berbasis sekolah ini memang dirasa dapat membumi bila diterapkan di dunia pendidikan terutama dalam mengembangkan konsep desentralisasi di berbagai bidang.

2.1.4 Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Dalam kerangka ini tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber daya insani untuk membantu pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan tujuan sekolah.

Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja staf, menawarkan partisipasi langsung kekelompok terkait,

dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari Manajemen Berbasis Sekolah yang dipandang sebagai tingkat efektifitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan (Fattah: 2003: 67) sebagai berikut:

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru;
- b. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumberdaya lokal;
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah;
- d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, dan pengawasan.

Untuk itu ukuran keberhasilan dari implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dapat dinilai setidaknya dari delapan kriteria (Danim, 2008: 121) di bawah ini:

- a. MBS dianggap berhasil apabila jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan semakin meningkat
- b. MBS dianggap berhasil apabila kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik. Layanan yang berkualitas menyebabkan prestasi siswa juga meningkat. Secara keseluruhan, kualitas pendidikan akan meningkat
- c. Tingkat tinggal kelas menurun dan produktifitas sekolah meningkat, dalam arti jumlah siswa yang mendaftar lebih besar. Tingkat tinggal kelas menurun karena siswa bersemangat untuk datang ke sekolah.
- d. Karena program sekolah direncanakan bersama-sama dengan masyarakat maka relevansi penyelenggaraan, baik kurikulum ataupun sarana prasarana disesuaikan dengan situasi dan tujuan.
- e. Terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara merata, tetapi berdasarkan kemampuan ekonomi masing-masing keluarga.
- f. Semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dalam pengambilan keputusan baik keputusan instruksional maupun organisasi.

- g. Semakin baiknya iklim dan budaya kerja di sekolah yang akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan selanjutnya.

2.2. Kinerja

2.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999). Terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2009: 25). Oleh karena itulah penting sebuah kinerja untuk dapat diukur

Menurut Yuwono *et al.*, (2004: 23), pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan pengaruhnya berdasarkan sasaran standar dan kinerja (Mulyadi, 2001). Pengukuran kinerja menentukan secara periodik operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono *et al* (2004: 29) menyebutkan bahwa manfaat sistem pengukuran kinerja organisasi adalah:

- a. Menelusuri kinerja yang menjadi harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi lebih dekat kepada pelanggan dan membuat seluruh komponen personal organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

- c. Mengidentifikasi berbagai macam pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.
- d. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi

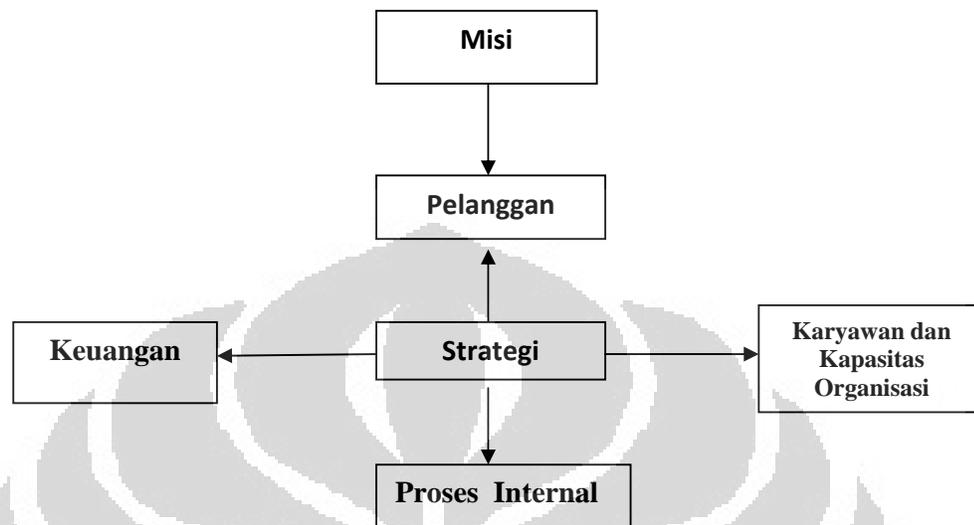
Pengukuran kinerja membantu organisasi untuk merefleksikan hasil-hasil yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja juga mampu membantu organisasi dalam pembelajaran untuk memahami masyarakat yang dilayani demi tercapainya optimalisasi kepuasan masyarakat yang berdampak pada efektifitas tujuan organisasi.

Rogers (1994) dalam Mahmudi (2010: 20) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu yang meliputi: pengetahuan, keterampilan/skill, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan yang meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi
- d. Faktor kontekstual/situasional yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kinerja organisasi harus dapat diukur. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 25), dengan menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard* ke dalam suatu organisasi sebagai suatu kerangka yang akan menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi dengan cara yang konsisten dan penuh wawasan. Karena itu dikatakan olehnya kita tidak mungkin dapat mengharapkan mengimplementasikan suatu strategi jika kita tidak dapat menggambarkan strategi yang hendak dicapai. Untuk lebih jelas *Balanced Scorecard* pada sektor publik digambarkan pada Gambar 2-1 di bawah ini:

Gambar 2.1
Balanced Scorecard pada Sektor Publik



http://www.bettermanagement.com/images/library/presentations/11/improve_public/sld.14...7/3/2001

Untuk bisa menerapkan suatu strategi organisasi ke dalam tindakan operasional sehari-hari dibutuhkan *new capital investments* yang berupa *new intangible* yang disebut '*intellectual*' assets. Tetapi yang baru itu tidak harus baru, melainkan dapat diperoleh melalui pembelajaran (*learning process*). Dengan memahami visi dan misi organisasi, tujuan organisasi dapat ditentukan (Kaplan dan Norton, 2000)

2.2.2. Pengukuran Kinerja

Strategi-strategi organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi bertujuan untuk menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi tersebut diperlukan adanya pengukuran kinerja.

Menurut Robertson dalam Mahmudi (2010: 6), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Di dalamnya termasuk informasi akan efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja (Mahsun, 2009: 34) lebih lanjut dikatakannya suatu organisasi harus menggunakan pengukuran kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan operasional apa yang dibutuhkan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian pengukuran kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses pengukuran dilakukan dengan membandingkan pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Mahmudi (2010: 14) menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik. Proses penilaian kinerjanya dilakukan melalui refleksi terhadap kinerja masa lalu, evaluasi kinerja saat ini, identifikasi solusi permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan untuk perbaikan kinerja yang akan datang.

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya.

Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut

untuk berprestasi. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya. Kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman.

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja Organisasi.

5. Memotivasi pegawai.

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

2.2.3. Visi dan Misi Sebagai Dasar Pengukuran Kinerja

Suatu organisasi mutlak mempunyai visi (*vision*) dan misi (*mission*), karena ketiganya akan berimplikasi kepada kinerja yang akan tercipta pada level organisasi (Williams, 2002: 32). Memperkuat pendapat tersebut beberapa pakar manajemen telah menjelaskan definisi dari visi dan misi. Sebuah visi menunjukkan apa yang menjadi tujuan perusahaan di masa depan, visi merupakan peta jangka panjang bagi perusahaan (Bredrup, 1995: 92). Suatu pernyataan visi menjelaskan apa tujuan organisasi yang diinginkan oleh para manajer masa depan dan bagaimana bentuk organisasi yang seharusnya (Bounds et al., 1994: 218). Suatu visi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan masa depan yang relatif jauh dimana bisnis telah berkembang dalam kondisi-kondisi yang terbaik dan

sesuai harapan-harapan dan impian-impian organisasi, suatu visi memberikan acuan apa yang akan dicapai dalam bisnis, dan menjadi pedoman pada tingkat ambisi perencanaan strategik (Karlöf, 1993: 150-151).

Sebuah visi kemudian diterjemahkan dalam bentuk misi sehingga sebuah misi mendefinisikan lingkup kegiatan bisnis yang dijalankan perusahaan. Sebuah misi akan mampu menjawab pertanyaan: bisnis apa yang harus dijalankan perusahaan (Bredrup, 1995: 94-95). Misi harus menggambarkan tujuan organisasi saat ini dalam artian apa yang harus dilakukan organisasi dalam jangka pendek, pertanyaan ini harus memisahkan organisasi dari pertanyaan-pertanyaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Bounds et al, 1994: 218). Dengan kata lain misi adalah karakter, identitas dan alasan keberadaan organisasi. Misi dapat dibagi menjadi empat bagian yang saling berhubungan: tujuan, strategi, standar-standar perilaku dan nilai-nilai. Dengan demikian misi harus mampu menjelaskan mengapa organisasi ada, untuk kepentingan siapa semua upaya dilakukan, (Campbell and Yeung, 1991: 145).

Berdasarkan beberapa definisi dari visi dan misi organisasi tersebut di atas, dapatlah diartikan bahwa visi dan misi adalah dengan cara apa dan bagaimana organisasi akan menghadapi masa depannya demi kelangsungan organisasi itu sendiri.

2.3. Pendekatan *Balanced Scorecard*

2.3.1. Konsep *Balanced Scorecard*

Secara harfiah, pengertian *Balanced Scorecard* dapat dibagi menjadi dua yaitu "*Scorecard*" yang diartikan sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka dan "*Balanced*" yang artinya seimbang. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 71) *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen strategik (*strategic management system*), dan alat komunikasi (*communication tool*). (Niven, 2003: 15).

Balanced Scorecard menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan yang harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja yang harus mengerti dengan konsekuensi keuangan atas keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Pola pemikiran yang mendasar dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut: kinerja keuangan yang diwakili oleh ukuran ROCE (*Return On Capital Employed*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan.

Balanced Scorecard juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Pengukuran ini bukan untuk mempertahankan posisi suatu individu atau unit organisasi dan keharusan untuk tunduk kepada rencana terdahulu yang telah ditetapkan sebagaimana sistem pengendalian tradisional. *Balanced Scorecard* lebih sebagai sarana komunikasi, informasi, dan proses belajar.

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka yang dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja suatu organisasi. Pada awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Pendekatan manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* lahir sebagai upaya untuk mendapatkan alat pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, dan teratur. Karena metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada sebuah organisasi tidak hanya mendasarkan pada perspektif keuangan, tetapi juga pada perspektif non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan tersebut.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat mengukur seberapa efektif unit organisasi mereka dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat sekarang dan masa depan, membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* bukan pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada kinerja jangka pendek melalui perspektif keuangan *Balanced Scorecard* membentuk nilai untuk keuangan jangka panjang dan kinerja yang kompetitif.

2.3.2. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target *market*. Menurut Kaplan & Norton, (2000: 42), menyatakan bahwa: tujuan keuangan dapat berbeda jauh pada setiap tahap siklus kehidupan bisnis. Teori strategi bisnis menyarankan beberapa strategi yang berbeda yang dapat mengikuti unit bisnis, mulai dari pangsa pasar pertumbuhan yang agresif ke bawah untuk konsolidasi, keluar, dan likuidasi. Untuk tujuan penyederhanaan, maka diidentifikasi kedalam tiga tahap:

a. Tahap bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap

pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

b.Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, *return on capital employed* dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

c.Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap ini perusahaan ingin “menuai” investasi yang telah dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Untuk memperoleh kinerja keuangan yang baik, menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), organisasi perlu mewujudkan strategi keuangan yang merupakan komponen penting dalam seluruh proses organisasi. Hal ini mengingat bahwa ukuran kinerja keuangan menunjukkan strategi, sasaran strategik, dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dan menghasilkan keuntungan-keuntungan bagi organisasi. Dalam pengukuran *Balanced Scorecard* pengukuran kinerja keuangan penting bagi organisasi untuk menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan kemampuan organisasi terutama di bidang keuangan untuk terus

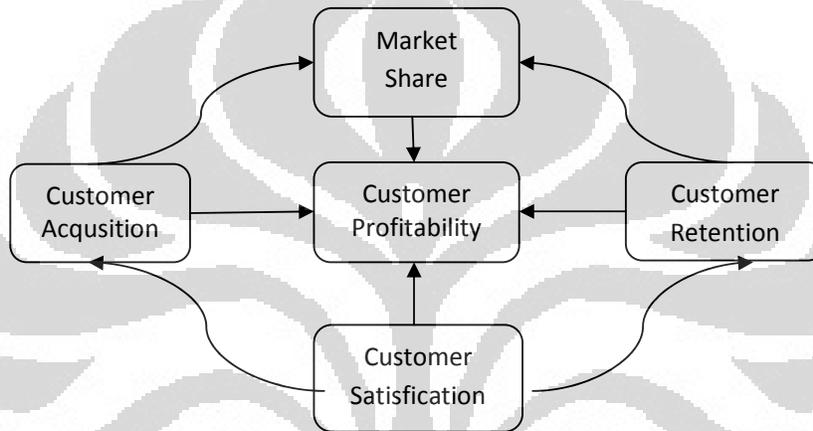
bertahan, dan berhasil dalam meningkatkan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh. Keberhasilan kinerja keuangan, baik dalam organisasi bisnis maupun organisasi publik akan menentukan tingkat kemampuan organisasi untuk mewujudkan misi organisasi baik dalam konteks ekonomi maupun sosial dalam memberikan tingkat kesejahteraan kepada seluruh organisasi bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan merupakan akumulasi positif dan terjadinya peningkatan kinerja organisasi dalam konteks pemberian pelayanan kepada pelanggan yang merupakan suatu proses pelaksanaan misi organisasi dalam menciptakan peluang-peluang positif bagi unsur-unsur organisasi di dalam melakukan tugas pelayanan publik (Mulyadi, 2001)

2.3.3 Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perspektif pelanggan adalah merupakan salah satu sumber pendapatan perusahaan yang merupakan komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal member penekanan pada kinerja, produk, inovasi dan teknologi tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan konsumen. Tetapi sekarang, tidak mungkin demikian karena konsumen saat ini memiliki begitu banyak pilihan. Begitu banyak perusahaan berlomba menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar. Sekarang ini strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dari produksi ke pemasaran. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptaka dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih tinggi bagi konsumen mereka. Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan. Oleh Kaplan dan Norton (2001) perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam perspektif pelanggan, terdapat dua kelompok pengukuran konsumen.

Kelompok *pertama* adalah apa yang disebut *core measurement group* yang mengukur tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas (*loyalty*), akuisisi (*acquisition*), konsumen dari pasar yang ditargetkan, dan *customer profitability*, tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani, Kaplan & Norton (2000). Hubungan pengukuran tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut ini:

Gambar 2.2
Pengukuran Inti Prespektif Pelanggan



(Sumber : Kaplan and Norton , 2000 : 60)

<i>Market Share</i>	Porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu
<i>Customer acquisition</i>	Tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru
<i>Customer retention</i>	Tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumennya
<i>Customer satisfaction</i>	Tingkat kepuasan konsumen terhadap criteria kerja Tertentu
<i>Customer profitability</i>	Tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target/segmen pasar yang dilayani.

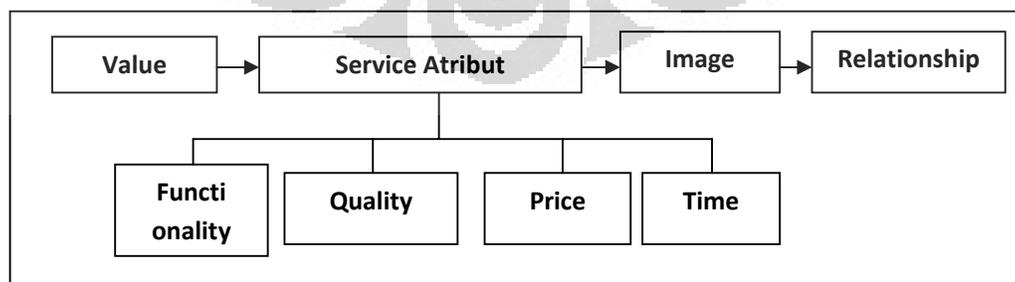
Kelompok *kedua* adalah *Customer value proposition* yang menggambarkan *performance driven* (pemicu kinerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi

dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan kepuasan konsumen. *Value proposition* konsep kunci untuk mengerti penentu-penentu dari *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori:

- a. *service atribut*
- b. *customer relationship*
- c. *image and reputatioa*

Service atribut meliputi fungsi dari produksi atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini prefensi konsumen bias berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fuungsi prooduk, penyampaian tepat aktu dan harga yang murah. Dilain pihak ada konsumen yang mau membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk prudukyang dibelinya. *Customer relationship* menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian, perasan konsumen ini dapat dipengaruhi oleh tiingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan. *Image and reputatioan* menggambarkan fakkto-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk terus berhubungan dengan perusahaan. Membangun reputasi dan *image* dapat dilakukan melalui iklan dan mejaga kualitas seperti apa yang dijanjikan. Hubungan ini digambarkan dalam gambar 2.3 berikut:

Gambar 2.3
The customer Value Proposition



(Sumber Kaplan and Norton, 2000: 65)

2.3.3.1 Kualitas Pelayanan

Berbicara tentang pelanggan berarti berbicara tentang pelayanan. Pelayanan yang memuaskan pelanggan adalah mutu atau kualitas pelayanan itu sendiri. Oleh karena itu pelayanan perlu terus ditingkatkan melalui proses belajar berkelanjutan yang harus diterapkan dalam sebuah organisasi. Kepuasan pelanggan akan optimal jika petugas yang menangani memperhatikan keluhan, keinginan atau harapan kondisi fisik kantor, dan tanggapan yang diberikan oleh kantor cepat dan tanggap.

Kepuasan pelanggan atau pengguna jasa mencerminkan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterimanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan akan menunjukkan *outcome* (dampak) kebijakan secara positif begitu pula sebaliknya. Mendudukan pelanggan sebagai mitra adalah upaya organisasi untuk bisa lebih obyektif dan tidak berjarak dengan masyarakat.

Zeithaml, *et al.*, (1996: 184) mengatakan bahwa kualitas pelayanan adalah persepsi pelanggan terhadap layanan istimewa, layanan tersebut diformulasikan ke dalam bentuk matematis semu (*pseudo mathematical*) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Service Quality} &= \text{Satisfaction with service delivery} \\ &= \text{Perceived Service Delivery} - \text{Expected Service Delivery} \\ &= P - E \end{aligned}$$

Terbentuknya harapan atas layanan (*expected Service*) dari para pelanggan dipengaruhi oleh berbagai kegiatan *marketing*, seperti iklan, promosi, penjualan, harga, tradisi, maupun adanya kontrak konsumen dengan pemberi layanan sebelumnya. Sementara itu layanan yang diterima banyak dipengaruhi oleh kontak antar personil dengan pemberi layanan, fasilitas fisik, prosedur yang merupakan bagian dari sistem layanan.

Konsep kualitas layanan dapat pula dilihat dari dimensi-dimensi pokok seperti dikemukakan oleh Zeithaml *et al.*, (1996: 184) sebagai berikut:

- Tangibility : penampilan sarana fisik serta peralatan komunikasi yang dimiliki.
- Reliability : kesesuaian antara kenyataan layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat.

- Responsiveness : kemampuan dalam membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan cepat, tepat serta antusias.
- Assurance : keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat memberikan layanan yang sopan santun , rasa hormat, perhatian profesional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pelanggan merasa bebas dari bahaya atau resiko/kerugian.
- Empathy : kedekatan dan kemudahan untuk mencapai saran layanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pelanggan, memberitahu dengan bahasa mudah dimengerti serta untuk mengenal pelanggan dan kebutuhannya.

Pada dasarnya kualitas layanan merupakan kesesuaian antara layanan yang dirasakan (*perceived service*) dengan harapan pelanggan (*customer expectation*). Kesesuaian kedua hal tersebut menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan, sehingga dengan demikian dapat dikatakan, bila mengetahui kualitas layanan berarti dapat diketahui kepuasan pelanggan.

2.3.3.2 Kepuasan Pelanggan

Beberapa pakar mengemukakan definisi tentang kepuasan pelanggan. Diantaranya adalah Kotler. Menurut Kotler (1995: 46) kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*) adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan pengharapannya.

Pada dasarnya bahwa tingkat kepuasan pelanggan merupakan fungsi dari harapan pelanggan dengan kinerja yang dirasakannya. Bila kinerjanya di bawah pengharapan, maka pelanggan akan kecewa, sedangkan bila kinerjanya sesuai dengan pengharapan maka ia akan puas. Selanjutnya, bila kinerjanya dapat melebihi pengharapan, maka pelanggan akan puas dan senang karena apa yang diperolehnya melebihi sebagaimana yang diharapkannya.

Selanjutnya Zeithaml (1996) mendefinisikan kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan atas suatu layanan yang dialaminya. Pendapat berikutnya oleh Lovelock dan Christopher (1994: 111) yang memformulasikan kepuasan pelanggan dalam bentuk rumusan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Satisfaction} &= \frac{\text{Perceived Service}}{\text{Expected service}} \\ &= \text{Perceived Service} - \text{Expected Service} \end{aligned}$$

Berdasarkan konsep di atas, ada dua cara untuk membuat pelanggan senang. Pertama, diusahakan agar unjuk kerja produk yang ditawarkan dapat melampaui harapan pelanggan. Kedua dengan jalan menurunkan tingkat pengharapan pelanggan terhadap produk sedemikian rupa sehingga mereka akan tetap puas terhadap apapun yang diberikan.

2.3.4 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bisnis*)

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting, dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan. Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu :

a. Inovasi (*Innovation Process*)

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa kini maupun masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Tahapan inovasi dapat pula disebut tahap penelitian dan pengembangan, karena mayoritas kegiatan inovasi berada dalam fungsi litbang perusahaan. Alat ukur yang digunakan dalam tahap ini diantaranya banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk-produk baru, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan.

b. Operasi (*Operation Process*)

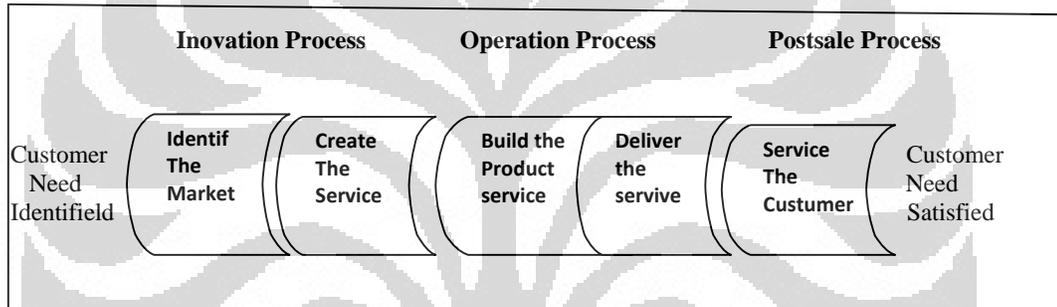
Proses ini merupakan proses aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya memberikan solusi kepada para pelanggan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

c. Layanan Purna Jual (*Postsale Process*)

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran. Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan

layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Tetapi rantai nilai generik dalam gambar dibawah ini menunjukkan bahwa kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen, dan barangkali bukanlah yang paling menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan. Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Sebagian perusahaan mempunyai strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa. Hubungan ketiga prinsip dasar dalam prespektif bisnis internal tersebut digambarkan dalam Gambar 2.4 berikut ini:

Gambar 2.4
Prespektif Bisnis Internal



(Sumber Kaplan and Norton, 2000: 98)

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi pembelajar (*larning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Tolak ukurnya dapat dibagi menjadi tiga kelompok (Kaplan dan Norton, 2000: 110)

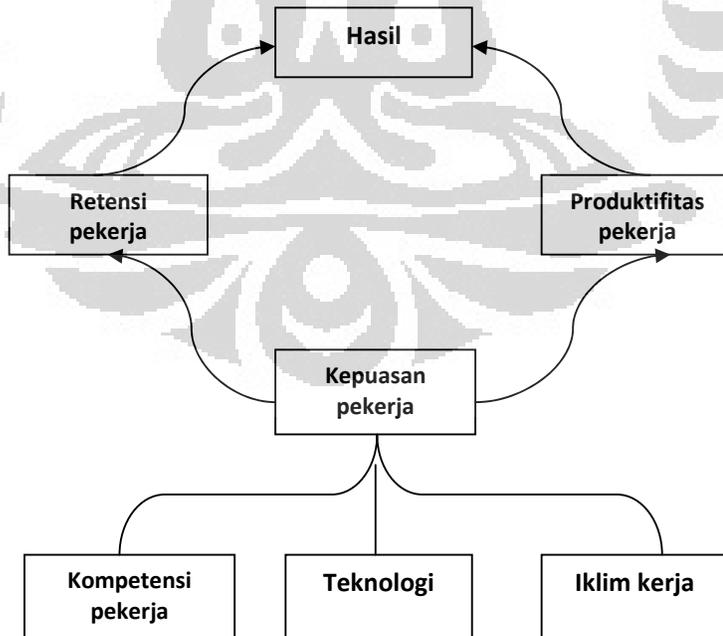
Kelompok pertama adalah kemampuan pegawai (*people*). Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat kepuasan kerja para pegawai, tingkat perputaran pegawai (*turn over*), besarnya tingkat pedapatan perusahaan perpegawai, dan tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*). Kelompok kedua adalah tingkat kemampuan sistem informasi. Alternatif tolak ukur yang tergolong kelompok ini diantaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Kelompok

ketiga adalah motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan. Tolak ukurnya adalah jumlah saran perpegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui visi, misi dan tujuan perusahaan.

Tujuan keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal *pada Balanced Scorecard* akan menciptakan kesenjangan yang besar antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem, dan prosedur dari apa yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja. Untuk menutup kesenjangan, organisasi harus melakukan pelatihan tenaga kerjanya, meningkatkan teknologi informasi dan sistem, dan menetapkan prosedur organisasi.

Dalam kaitannya dengan pekerja, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen, yaitu: tingkat kepuasan pekerja, retensi dan produktifitas kerja (Kaplan & Norton, 2000: 129) . Kepuasan pekerja merupakan prakondisi dari tingkat produktifitas, tanggung jawab, kualitas dan *customer service*. Hal ini dapat terlihat pada Gambar 2.5 di bawah ini:

Gambar 2.5
Kerangka Ukuran Perspektif Pertumbuhan



(Sumber Kaplan and Norton, 2000: 129)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pekerja (*employee satisfaction*) perusahaan perlu melakukan survey secara reguler. Beberapa elemen *employee satisfaction* (Kaplan&Norton: 130) adalah:

- a. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b. Pengakuan
- c. Akses untuk memperoleh informasi
- d. Dorongan aktif untuk melakukan kreatifitas dan inisiatif

Kaplan&Norton (1996: 131) selanjutnya menjelaskan tentang retensi dan produktifitas pekerja. Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pegawainya untuk seterusnya berada dalam organisasi. Produktifitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh agregat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pekerja. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2.3.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 1999:15) :

1. Komprehensif.

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

- b. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia

yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.4 Balanced Scorecard pada Organisasi Sekolah.

Balanced scorecard pada awalnya didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam organisasi publik dan organisasi non-profit lainnya (Mahmudi, 2010: 133). Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor bisnis adalah terutama pada tujuannya. Sektor swasta bertujuan mencari laba (*profit maximization*) sedangkan tujuan sektor publik maksimalisasi pelayanan publik (*public service maximization*). Jika dalam organisasi bisnis, tumpuannya adalah prespektif keuangan, maka dalam organisasi sektor publik tumpuannya adalah prespektif pelanggan, karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi.

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam organisasi publik membutuhkan modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak berarti harus berbeda dengan *Balanced Scorecard* untuk organisasi bisnis (Mahmudi, 2010: 142)

Banyak survei atau kajian yang ternyata senada dengan pendapat di atas. Kajian tersebut ditulis di beberapa jurnal dalam dan luar negeri, berikut ini beberapa kajian yang ditulis para ahlinya.

Untuk mengukur kinerja sekolah pada perspektif keuangan menurut Iseu Tresiana dalam jurnal *Equilibrium* (2007), dikatakan masih memerlukan beberapa penyesuaian, salah satunya adalah tekanan utama pencapaian tujuan organisasi. Suatu perusahaan bisnis umumnya untuk memperoleh laba yang tinggi dan berkesinambungan seperti yang dijelaskan di atas. Oleh karena itu ukuran keberhasilan keuangan merupakan hal terpenting dari keempat perspektif ukuran *balanced scorecard*. Ketiga perspektif lainnya merupakan penunjang bagi ukuran keuangan. Sedangkan dalam organisasi publik seperti sekolah, umumnya didirikan dengan suatu misi tertentu untuk melayani golongan masyarakat tertentu dengan jasa pelayanan tertentu. Pendorong utamanya adalah kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu ukuran utama yang perlu diperhatikan adalah perspektif pelanggan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, ukuran dalam perspektif lain, yaitu keuangan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan bersifat menunjang perspektif pelanggan.

M.D. Nayeri, dan Mohajeri (2008) dalam penelitian lain yang berjudul: *Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard*, telah melakukan penilaian pada enam sekolah terbaik di Iran. Hasil penelitiannya tertera dalam tabel 2.7 berikut ini:

Tabel 2.2
Business School Scores in BSC Perspectives

BSC perspektif	A	B	C	D	E	F	weights
Learning and growth	25.74	31.18	55.02	55.01	29.30	36.72	0,45
Internal process	32.63	45.85	49.45	28.01	74.92	47.69	0,46
Financial	75,87	40.63	22.26	64.14	63.81	56.22	0,08
customer	57.87	36.19	50.05	22.52	55.19	75.90	0,54
Overall score	57.65	48.58	66.48	49.66	67.68	74.55	

(Sumber: Nayeri & Mohajeri, 2008)

Menurut Tabel 2.2, sekolah F adalah sekolah yang terbaik yang mendapat skor tertinggi (75,55) dan bobot tertinggi (0,54), sekolah ini juga mendapat skor tertinggi pada perspektif pelanggan. Dalam penelitian tersebut juga dibahas bahwa sekolah yang berorientasi pada pelanggan akan lebih berhasil dari pada sekolah lain yang mengabaikan perspektif pelanggan.

Charles J. Pineno W. dan Randy Boxx, (2011) dari Shenandoah University, Virginia, mengulas tentang beberapa sekolah di Virginia yang mengaplikasikan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam rangka memperoleh atau mempertahankan akreditasi sekolah yang dilakukan oleh AACSB International. Makalah ini juga menjelaskan tentang penerapan metode khusus: *Balanced Scorecard*. Namun untuk keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard*, partisipasi aktif dan sistem komunikasi yang efektif amat diperlukan, sehingga setiap anggota organisasi sekolah berkontribusi pada pencapaian visi dan misi institusi.

Demetrius Karathanos dan Patricia Karathanos dari *Southeast Missouri State University* mengupas tentang penghargaan bergengsi *The Baldrige National Quality Program* yang diberikan kepada tiga institusi pendidikan *Chugach School District, Pearl River School District, and University of Wisconsin–Stout*. Dalam tulisannya dijelaskan langkah tiga institusi pendidikan tersebut mengimplementasikan perspektif *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan visi institusi masing-masing.

Chugach School District, sekolah kecil di Alaska yang memiliki banyak problem, skor tes prestasinya terendah di California. Dengan mengembangkan visi bersama sesuai prinsip *Balanced Scorecard*, akhirnya sepuluh tahun kemudian sekolah tersebut memenangkan *The Baldrige National Quality Program*. Sekarang sekolah tersebut menjadi sekolah model bagi sekolah lain dalam peningkatan kinerja.

Pearl River School District adalah sekolah makmur di pinggiran kota New York. Keberhasilan mereka adalah ketika penerapan *Balanced Scorecard* melalui visi bersama yang diturunkan dalam tujuan strategis sekolah yaitu :

- Siswa adalah pelanggan kami
- Kinerja akademik adalah praktek yang konsisten dan konstan

- Sumber daya karyawan sangat dihargai
- Operasi bisnis kami adalah biaya efektif dengan tetap menjaga kualitas

University of Wisconsin–Stout, mendapat penghargaan ini karena ditunjuk sebagai “lembaga misi khusus” yang menyediakan program profesional yang berfokus pada kebutuhan masyarakat. Lembaga pendidikan ini mengadopsi prinsip keseimbangan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menilai program akademis dan proses perencanaan melalui Program Strategis Universitas.

2.4.1 Prespektif Pelanggan Sekolah dalam Balanced Scorecard

Tinjauan dari prespektif pelanggan antara organisasi sekolah dengan organisasi bisnis pada intinya adalah sama, yaitu mengetahui *bagaimana pelanggan melihat organisasi?* Perbedaannya siapa yang menjadi pelanggan. Pada organisasi sekolah, apabila kita mengatkan bahwa produk sekolah adalah ilmu pengetahuan dan pendidikan maka pengguna produk adalah siswa. Namun jika produk sekolah adalah siswa, maka pengguna produk adalah masyarakat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelanggan sekolah adalah siswa dan masyarakat. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pelanggan sekolah adalah siswa, yaitu siswa SMPN 1 Manggar.

Ada dua pengukuran pada prespektif pelanggan di sekolah. Kelompok pertama adalah ukuran seberapa jauh siswa merasa puas atas layanan sekolah sehingga mau meneruskan kesan puas tersebut kepada calon siswa lainnya. Kelompok kedua adalah nilai (*valeu*) yaitu: *service atribut*, *image* dan *relationship*. Dengan memperhatikan Gambar 2.3 *The Customer Value Proposition* (hal, 53), maka dapat dijelaskan posisi sekolah dalam prespektif pelanggan. *Functionality* (kegunaan) dapat berarti kecocokan SMPN 1 Manggar dengan kebutuhan masyarakat agar dapat melanjutkan pendidikan ke sekolah yang lebih tinggi dan favorit. Untuk mengukur seberapa jauh kegunaan sekolah bagi pelanggan antara lain: jumlah siswa yang mendaftar ke SMPN 1 Manggar dan jumlah seluruh siswa yang ada di Kabupaten Belitung Timur (*market share*). *Quality* (mutu) sekolah dapat diekspresikan dalam beberapa ukuran diantaranya: peringkat akreditasi sekolah, rata-rata perolehan nilai ujian nasional, serta prestasi akademik/non

akademik lainnya yang diperoleh SMPN 1 Manggar. *Price* (harga) adalah harga yang ditawarkan SMPN 1 Manggar, seperti uang sekolah, uang sumbangan, atau dapat pula dikatakan jumlah biaya sekolah pertahun rata-rata untuk tiap siswa. *Time* (waktu) adalah waktu yang digunakan siswa untuk menyelesaikan sekolah dari masing-masing tingkat kelas.

Image (kesan dan reputasi) SMPN 1 Manggar dapat diukur dari kepopuleran nama sekolah, jumlah pendaftar secara keseluruhan, dan rasio antara jumlah yang diterima dan jumlah siswa yang mendaftar di SMPN 1 Manggar. Selanjutnya adalah nilai suatu produk yaitu *Relationship* (hubungan). Baik buruknya hubungan antara pelanggan dan sekolah, meliputi: a) kepuasan siswa SMPN 1 Manggar terhadap proses pembelajaran, kelancaran administrasi, keramahan pelayanan, kejelasan & ketaatan peraturan yang diterapkan oleh SMPN 1 Manggar. b) kepuasan alumni yaitu berupa kesiapan lulusan untuk bekerja, kesungguhan bekerja, dedikasi dan integritas. c) iklan, website atau jejaring alumni, yang menggambarkan seberapa jauh SMPN 1 Manggar mau mengeluarkan sumber dana untuk meningkatkan hubungan dengan siswa, alumni atau calon siswa selanjutnya.

2.4.2 Prespektif Keuangan Sekolah dalam Balanced Scorecard

Kinerja Prespektif Keuangan pada sekolah adalah bagaimana menjawab pertanyaan: *Bagaimana sekolah meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya?* Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus pengguna pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomi, efisien dan efektif (*value for money*) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik (Mahmudi, 2010: 83). Untuk mengukur kinerja keuangan sekolah juga dapat dilakukan dengan menggunakan alat rasio keuangan (Mahsun, 2009: 145). Teknik Analisis Rasio adalah suatu teknik analisis untuk mengetahui hubungan dari pos-pos tertentu dalam neraca atau laporan keuangan lain secara individu atau atau kombinasi dari kedua laporan. Iseu Tresiana (2007) dalam jurnal *Equilibrium* Menambahkan bahwa ukuran keuangan di sekolah dapat pula diukur dari “Tertib Keuangan” yang dibagi dalam kelompok besar yaitu: 1) laporan keuangan (pembuatan neraca, laporan laba-rugi dan laporan arus kas), 2) anggaran (rencana anggaran,

pengawasan anggaran, tertib anggaran dan pelaksanaan anggaran) dan 3) audit (pelaksanaan audit keuangan)

Kinerja prespektif finansial di SMPN 1 Manggar berdasarkan siklus dalam *Balanced Scorecard* telah mencapai tahap penuaian (*harvest*). Hal tersebut dapat dilihat dari usia sekolah yang sudah tua. Dalam tahap ini SMPN 1 Manggar tidak perlu lagi mengembangkan investasi untuk pengadaan sarana prasarana dan pembangunan gedung karena sarana prasarana yang ada relatif lengkap. Yang dilakukan SMPN 1 Manggar sekarang hanya pengelolaan dana untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan utama SMPN 1 Manggar yang telah berada dalam tahap *harvest* ini adalah mengoptimalkan penyerapan dana yang ada untuk memaksimalkan jumlah siswa yang dapat ditampung serta meningkatkan prestasi siswa dalam konteks akademik maupun non akademik.

2.4.3 Perspektif Bisnis Internal sekolah dalam Balanced Scorecard

Perspektif Bisnis Internal sekolah adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal sekolah secara berkelanjutan. Yang menjadi kajian inti sekolah adalah: *sekolah harus unggul bidang apa? Bagaimana sekolah membangun keunggulan?* (Mahmudi, 2010: 144). Dalam prinsip *Balanced Scorecard* terdapat tiga hal yang harus dijalankan sekolah yaitu: *inovation process*, *operation process* dan *postsale process*

Dalam tahap *inovation process* (proses inovasi), sekolah menyampaikan produknya berupa ilmu pengetahuan yang dikemas dalam bentuk kurikulum. Dalam hal ini sekolah berusaha merancang program kurikulum unggulan yang selalu *up to date* sesuai kebutuhan global dan lokal. Kurikulum yang diterapkan di SMPN 1 Manggar adalah kurikulum KTSP. Sekolah memiliki program akselerasi, dimana siswa dapat memperpendek waktu tempuh di satu tingkat pendidikan dengan sistem SKS. Kemudian hal yang terpenting adalah biaya per siswa (*costs per pupil*) relatif sesuai dengan mutu yang didapat (Karathanos: 2005)

Selanjutnya tahap *operation process* (proses operasi) adalah suatu proses dimana sekolah menyampaikan produknya kepada siswa dalam proses belajar mengajar. Indikatornya adalah: 1) Adanya efektifitas penggunaan waktu; 2) Proses belajar mengajar yang berkualitas dengan melakukan inovasi, misalnya dengan

menggunakan pendekatan CTL dan PAKEM, serta pembelajaran berbasis IT; 3) Meningkatkan kualifikasi pendidikan guru (setara S1); 4) Meningkatkan sarana/prasarana sekolah (perpustakaan, laboratorium, computer) dan 5) Meningkatkan nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) setiap tahunnya. Tahap terakhir adalah proses *postsale process* (layanan purna jual) adalah, kesempatan rekrutmen, fasilitas bagi alumni dan pembuatan jaringan alumni. Di SMPN 1 Manggar setiap tahun sekolah selalu memfasilitasi siswa untuk dapat melanjutkan pendidikan ke SMA favorit/unggulan di ibu kota provinsi. SMPN 1 Manggar juga memiliki organisasi alumni yang senantiasa selalu memberikan/menerima informasi kepada yang membutuhkan, namun sayang saat ini SMPN 1 Manggar belum memiliki website sekolah.

2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Sekolah

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengidentifikasi parameter-parameter untuk membangun keunggulan organisasi. Target dan ukuran kesuksesan akan terus berubah seiring perkembangan zaman. Oleh karena itu sekolah harus berinovasi, berkreasi, dan belajar. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mahmudi (2010: 146) bahwa organisasi sektor publik perlu melakukan perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dan menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan. Untuk mencapai prestasi sekolah harus mengembangkan kapasitas secara berkesinambungan untuk mengantisipasi perubahan yang terus berlangsung sebagai akibat kemajuan ilmu pengetahuan dan skenario yang diciptakan oleh kompetitor baru. Sebagaimana dikemukakan oleh Stephen P Robbins (2001) dalam Wahyudi (2009) bahwa organisasi yang sukses di abad 21 akan bersifat luwes, mudah belajar dan menanggapi dengan cepat perubahan yang terjadi. Sekolah dihadapkan pada pertanyaan *bagaimana sekolah terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi siswa (pelanggannya)*.

Pada organisasi sekolah, seperti SMPN 1 Manggar, SDM (*people*) adalah modal utamanya, karena prinsip penting dalam prespektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan guru/karyawan, kemampuan sistem informasi, dan tingkat motivasi/pemberdayaan. Hasil karya guru/karyawan yang mendukung misi sekolah didapat dari guru/karyawan yang lama dan sudah berpengalaman

serta dengan produktifitas tinggi. Retensi karyawan adalah kemampuan sekolah mempertahankan guru/karyawan, tidak begitu berpengaruh, karena guru/karyawan di SMPN 1 Manggar sebagian besar adalah PNS. Sedangkan produktifitas guru/karyawan dapat dilihat dari tingkat kehadiran, usulan guru/karyawan, jumlah karya tulis yang dibuat guru, jumlah penghargaan yang diterima guru/karyawan di SMPN 1 Manggar. Produktifitas dan retensi tinggi di SMPN 1 Manggar akan terjadi apabila kepuasan guru/karyawan tinggi karena kepuasan yang tinggi akan memberikan motivasi yang tinggi pula bagi guru/karyawan. Kepuasan disini merupakan akumulasi dari berbagai jenis kepuasan yang diharapkan guru/karyawan seperti penggajian, persyaratan kerja, kesempatan berkembang suasana kerja, hubungan kerja dan sebagainya. Ketiga faktor, kepuasan, retensi dan produktifitas merupakan faktor utama ukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Faktor lainnya yang mempengaruhi adalah sistem (*System*), meliputi kompetensi guru/karyawan, penggunaan teknologi informasi dan iklim kerja di SMPN 1 Manggar. Kompetensi guru/karyawan SMPN 1 Manggar tersebut dapat diukur dari rasio tingkat pendidikan guru/karyawan, rasio guru dengan murid, jumlah pelatihan guru/karyawan, kepangkatan guru/karyawan setiap tahun. Penggunaan TI dapat diukur dari rasio jumlah komputer yang ada dengan karyawan dengan guru atau jumlah komputer yang ada dengan jumlah siswa. Sedangkan iklim kerja dapat dilihat dari tingkat pelanggaran guru/karyawan, pengembangan karier dan pengisian penilaian kinerja.

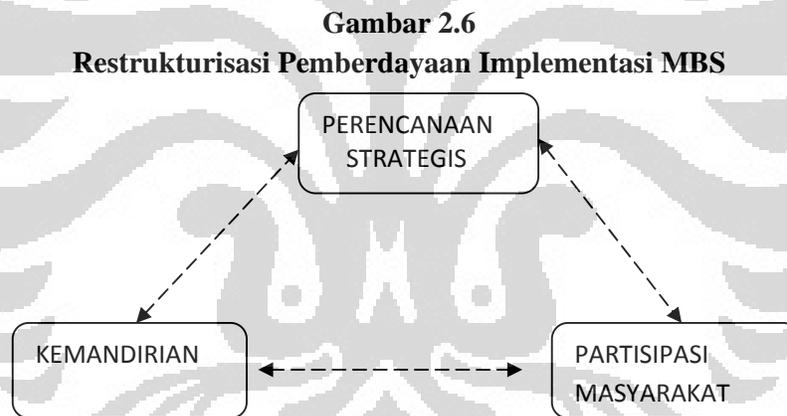
Secara umum beberapa sasaran strategik untuk prespektif pertumbuhan dan pembelajaran ini adalah tersebut antara lain: peningkatan keahlian guru/karyaan, peningkatan komitmen pegawai, peningkatan membangun jaringan dan peningkatan motivasi pegawai. Ukuran kinerjanya adalah cakupan penguasaan keahlian (*skill coverage*), pendapatan guru/karyawan dan kepuasan guru/karyawan.

2.5 Implementasi MBS dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Esensi nilai-nilai yang terkandung dalam Manajemen Berbasis Sekolah mencakup enam prinsip umum yang membangun karakter dari sekolah. Keenam

prinsip tersebut yaitu: sekolah memiliki visi, misi, dan strategi ke arah pencapaian mutu pendidikan; berpijak pada *power sharing* (berbagi kewenangan); adanya profesionalisme; melibatkan partisipasi masyarakat; membentuk komite sekolah; dan adanya transparansi dan akuntabilitas.

Dalam konteks pemberdayaan implementasi manajemen berbasis sekolah keenam prinsip umum tersebut berdasarkan kedekatan makna dari esensi setiap prinsip, dapat lebih disederhanakan ke dalam tiga *core bussines* yang mencakup: melakukan perencanaan strategi (membangun visi, misi, strategi dan program kerja), memiliki kemandirian (yang bercirikan adanya sikap profesionalisme, adanya *power sharing*, serta adanya transparansi dan akuntabilitas) dan adanya bentuk partisipasi masyarakat (yang dicirikan dengan adanya komite sekolah). Hal tersebut dapat disajikan dalam Gambar 2.6 di bawah ini :



(Sumber: Dally, 2010: 88)

Model pemberdayaan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* menjelaskan tentang integrasi konsep manajemen strategis dan *Balanced Scorecard* dalam upaya lebih memberdayakan proses implementasi manajemen Serbasis Sekolah. Integrasi kedua konsep tersebut dalam upaya pemberdayaan didasarkan bahwa dari berbagai teori yang mendukung, yang menjelaskan bahwa pendekatan manajemen strategis yang mencakup pengamatan lingkungan eksternal maupun internal, perumusan strategis mengimplementasikan strategi, evaluasi dan pengendalian, digunakan untuk mengantisipasi terjadinya

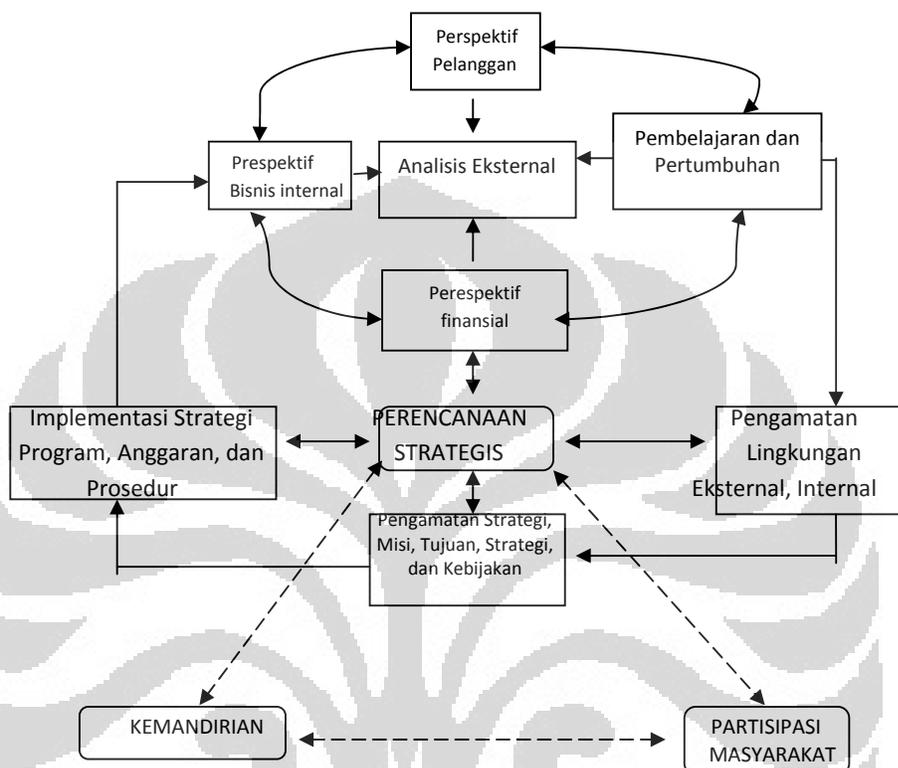
perubahan baik internal maupun eksternal, sehingga hal tersebut berpeluang untuk melakukan pemberdayaan implementasi MBS. Sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektifnya yang mencakup pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, finansial, proses bisnis internal dapat digunakan dalam sistem pengendalian strategis, sehingga menjadi bagian tak terpisahkan dari siklus manajemen strategis (Dally, 2010: 87)

Dally selanjutnya juga mengatakan dengan pemahaman konsep bahwa perencanaan strategis merupakan bagian dari tujuan dan sasaran organisasi serta strategis yang dipilih untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Sangatlah relevan membahas perencanaan strategis sebagai bagian dari tiga *core business* pemberdayaan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Pendekatan manajemen strategis yang mencakup pengamatan lingkungan eksternal, internal; perumusan strategis (visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan); implementasi strategi Program, Anggaran dan Prosedur; serta Evaluasi dan Pengendalian Kinerja; diintegrasikan di dalamnya.

Dengan memahami konsep bahwa bagian lain dari manajemen strategis, selain perencanaan strategis adalah manajemen kinerja. Hal tersebut dapat merumuskan pengukuran kinerja terhadap implementasi perencanaan strategis dalam rangka akuntabilitas dan monitoring, dan evaluasi untuk menyusun umpan balik (feed back). Maka dalam membahas tahapan evaluasi dan pengendalian kinerja sebagai bagian dari siklus manajemen strategis sangat relevan, apabila juga mengintegrasikan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektifnya dalam rangka sistem pengendalian kinerja (Dally, 2010: 94).

Hal tersebut juga relevan apabila diaplikasikan dalam pengendalian kinerja sebagai bagian dari siklus manajemen strategis dalam rangka pemberdayaan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Modelnya dapat dilihat pada Gambar 2.7 berikut:

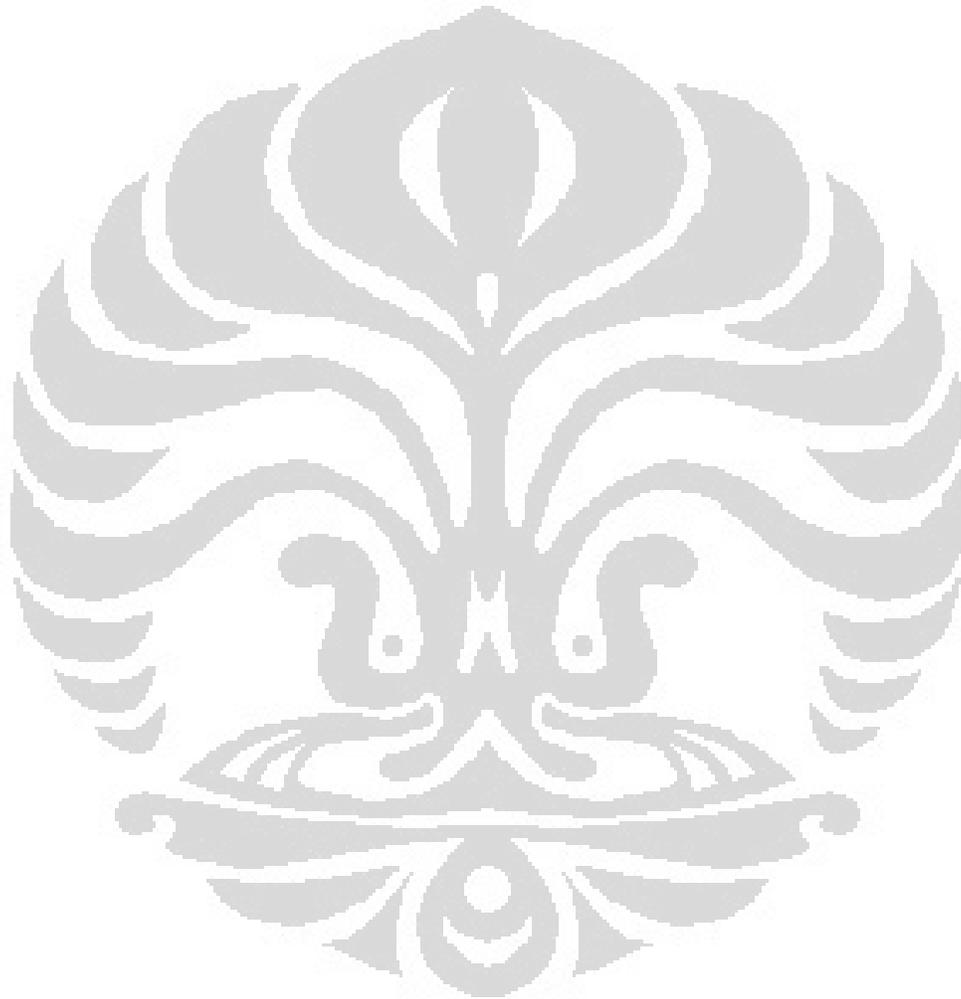
Gambar 2.7
Model Pemberdayaan Implementasi MBS dengan
Pendekatan Balanced Scorecard



(Sumber: Dally, 2010: 91)

Sekolah sebagai organisasi pemerintah dan merupakan institusi yang memberikan layanan publik di bidang pendidikan dalam pengukuran kinerjanya dapat menggunakan sistem manajemen kinerja *Balanced Scorecard* sehingga melalui prespektif finansial sekolah dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolahnya-nya dipandang dapat memberikan nilai layanan kepada masyarakat. Sedangkan dalam prespektif pelanggan sekolah dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah-nya, masyarakat sebagai pengguna jasa dapat terlibat langsung dalam proses perumusan kebijakan sekaligus dapat mengevaluasi kinerja sekolah. Dipandang dari prespektif pembelajaran dan pertumbuhan sekolah dengan kinerja sistem *balanced Scorecard*, sekolah dapat melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat serta pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*). Sedangkan dari prespektif proses dan produk, sekolah dengan

program dan kegiatan yang dilaksanakan dapat memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diharapkan. Modifikasi implementasi *Balanced Scorecard* inilah yang dapat mengukur kinerja sekolah (Dally, 2010: 94).



2.6 Operasional Konsep

Tabel 2.3
Operasional Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Alat Ukur
1.Prespektif Keuangan	Kinerja keuangan Menggunakan <i>Value for Money</i> (Mahsun:2009)	Efisiensi	1. Jumlah pengeluaran berbanding pendapatan usaha	Diukur menggunakan data skunder yang dimiliki sekolah
		Ekonomis	2. Realisasi belanja operasional berbanding anggaran tersedia	
		Efektif	3.Capaian target pendapatan	
2.Prespektif Pelanggan	Tingkat Kepuasan Siswa	Tangibility	1. Lokasi/letak sekolah strategi 2. Tersedia tempat parkir 3. Ruang belajar bersih dan nyaman 4. Halaman sekolah yang hijau 5. Tersedianya sarana/prasarana 6. Tersedianya koleksi perpustakaan 7. Tersedianya perangkat IT 8. Tercukupinya buku pelajaran	Diukur menggunakan data primer dari penyebaran kuesioner
		Reliability	9. Kemampuan menyampaikan materi pelajaran 10. Kemampuan menggunakan bahasa yang mudah dipahami 11. Kemampuan guru konseling 12. Kemampuan pegawai administrasi melayani 13. Kemampuan Pegawai perpustakaan 14. Kemampuan sekolah mengembangkan bakat siswa	
		Responsiveness	15. Kemampuan menanggapi dengan cepat 16. Kemampuan memberi solusi dengan tepat 17. Kemudahan menghubungi guru dan pegawai	
		Assurance	18. Jaminan diterima di sekolah unggulan 19. Penggunaan laboratorium sesuai kebutuhan pembelajaran 20. Jaminan kelulusan dengan nilai yang tinggi	
		Emphaty	21.Melayani dengan ramah 22. Melayani dengan sopan 23. Mendengarkan keluhan	
3. Prespektif Bisnis Internal	Inovasi Sekolah	kurikulum Unggulan	1.Kurikulum yang up to date sesuai kebutuhan global dan lokal	Diukur menggunakan data skunder yang dimiliki

				sekolah
	Proses Operasi	Proses Belajar Mengajar	2.Kualifikasi pendidikan guru/pegawai 3.Tersedia sarana prasarana pendukung pembelajaran yang standar 4.Efektifitas waktu belajar 5.Proses belajar menggunakan CTL 6.Proses belajar menggunakan IT 7.Meningkatnya akreditasi sekolah	
	Layanan Purna Jual	Layanan Alumni	8.Adanya website sekolah	
3. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Guru/Pegawai	Keleluasaan bekerja	1.Sibuk sepanjang hari 2.Bekerja secara individu 3.Melakukan sesuatu yang baru 4.Menjadi bagian penting institusi	Diukur menggunakan data primer dari penyebaran kuesioner
		Kemampuan Pimpinan	5 Membuat keputusan 6. Menangani masalah	
		Kepuasan bathin	7.Pekerjaan sesuai batin	
		Kepastian	8. Adanya jaminan hidup	
		Cara Kerja	9. Bekerja dalam <i>team work</i> 10.Mengoreksi hasil kerja teman 11.Sesuai kemampuan kerja	
		Kebijakan organisasi sekolah	12 Penerapan kebijakan sekolah	
		Insentif	13 Imbalan sesuai beban kerja	
		Kesempatan	14 Meningkatkan keterampilan 15 Memberikan saran kepada Sekolah 16.Cara kerja sendiri di sekolah	
		Kondisi	17 Fasilitas kerja sekolah 18 Keharmonisan kerja	
		Umpan balik	19 Adanya sanksi dan penghargaan 20 Kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan	
Kemampuan Sistem Informasi	Akses informasi	21 Ketersediaan perangkat TI di 22.Kesesuaian Perangkat TI dgn kebutuhan 23. Kemudahan memperoleh informasi 24. Tingkat keakuratan TI		

2.7 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian ini, penulis telah terlebih dahulu mempelajari beberapa penelitian tentang pengukuran kinerja organisasi pemerintah yang menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Masing-masing penelitian tersebut memiliki cara pembahasan dan penekanan analisis data yang berbeda-beda. Dari penelitian-penelitian tersebut, ada beberapa yang dijadikan rujukan bagi penulis untuk meneliti kinerja MBS di SMP Negeri 1 Manggar Kabupaten Belituang Timur dengan pertimbangan adanya kemiripan cakupan subjek/objek penelitian dan adanya kesamaan literatur dalam menetapkan indikator pengukuran kinerja *balanced scorecard*, penelitian dimaksud antara lain:

1. Ruslinda Dwi Wahyuni, Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM RI dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, FISIP UI, Jakarta 2008.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (Ditjen HKI) dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah cukup baik dengan total skor 43. Hasil pengukuran skor serta bobot dari para ahli untuk keseluruhan aspek sebesar 3,29 sehingga termasuk kategori kinerja baik. Kinerja dengan nilai paling tinggi ada pada kinerja keuangan, dan kinerja kepuasan pelanggan. Sedangkan kinerja yang mendapat skor paling kecil adalah kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk lebih meningkatkan kinerjanya di masa mendatang, khususnya Ditjen HKI perlu meningkatkan pengetahuan dan kesejahteraan pegawainya, peningkatan kualitas otomatisasi administrasi HKI, dan kerja sama antar institusi. Dalam rangka memperbaiki pelayanan publik, Ditjen HKI dapat memberikan perhatian pada prioritas utama perbaikan layanan Ditjen HKI yang diperoleh dari unsur tingkat penting pelanggan

2. Muharyo Indro Yulianto, Perancangan *Balanced Scorecard* Pada Direktorat Pembinaan sekolah Menengah Pertama, Tesis, Fakultas Ekonomi UI, Jakarta 2008.

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa :

- a. Visi, dilihat dari visi yang ada telah menggambarkan gambaran masa depan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama serta memiliki kesederhanaan serta dapat memotivasi personel organisasi untuk dapat mewujudkannya.
- b. Misi, berdasarkan analisis, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama memiliki misi yang sederhana, ringkas dan terfokus. Berdasarkan hal tersebut misi yang telah disusun Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah pertama telah sesuai yaitu sederhana ringkas dan fokus sesuai dengan visi maupun tujuan organisasi.
- c. Dengan melakukan penerapan *Balanced Scorecard* dapat membantu Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah dalam melaksanakan manajemen kinerja yang terpadu dan terintegrasi dalam rangka memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat akan pendidikan.
- d. Rancangan penerapan *Balanced Scorecard* di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sangat memungkinkan untuk diterapkan sebagai langkah perbaikan kinerja organisasi, dengan menyeimbangkan antara sasaran jangka pendek dan jangka panjang sebagai upaya untuk mewujudkan visi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.
- e. Dampak dari penerapan *Balanced scorecard* menciptakan perbaikan kinerja organisasi dan memberikan pengaruh yang cukup luas pada keefektifan fungsi dan tugas Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama sebagai institusi pemerintah untuk mewujudkan kesempatan dan pemerataan bagi semua warga negara Indonesia terhadap pelayanan pendidikan Sekolah Menengah Pertama yang bermutu.
- f. *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang seimbang antara pengukuran keuangan dan nonkeuangan yang merupakan ukuran paling cocok untuk diterapkan di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama yang merupakan institusi pendidikan yang strategis.
- g. *Balanced Scorecard* melihat dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses intern dan proses

pembelajaran dan pertumbuhan, hasil dari pembahasan dan analisa, perspektif yang menjadi prioritas lebih tepat pada perspektif pelanggan namun yang terjadi saat ini di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama lebih menitik beratkan pada realisasi anggaran dan target dari renstra hal ini tidak sepenuhnya salah namun alangkah baiknya apabila perlu diperhatikan juga perspektif dari pelanggan yang merupakan bagian dari tujuan perwujudan misi dan visi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.

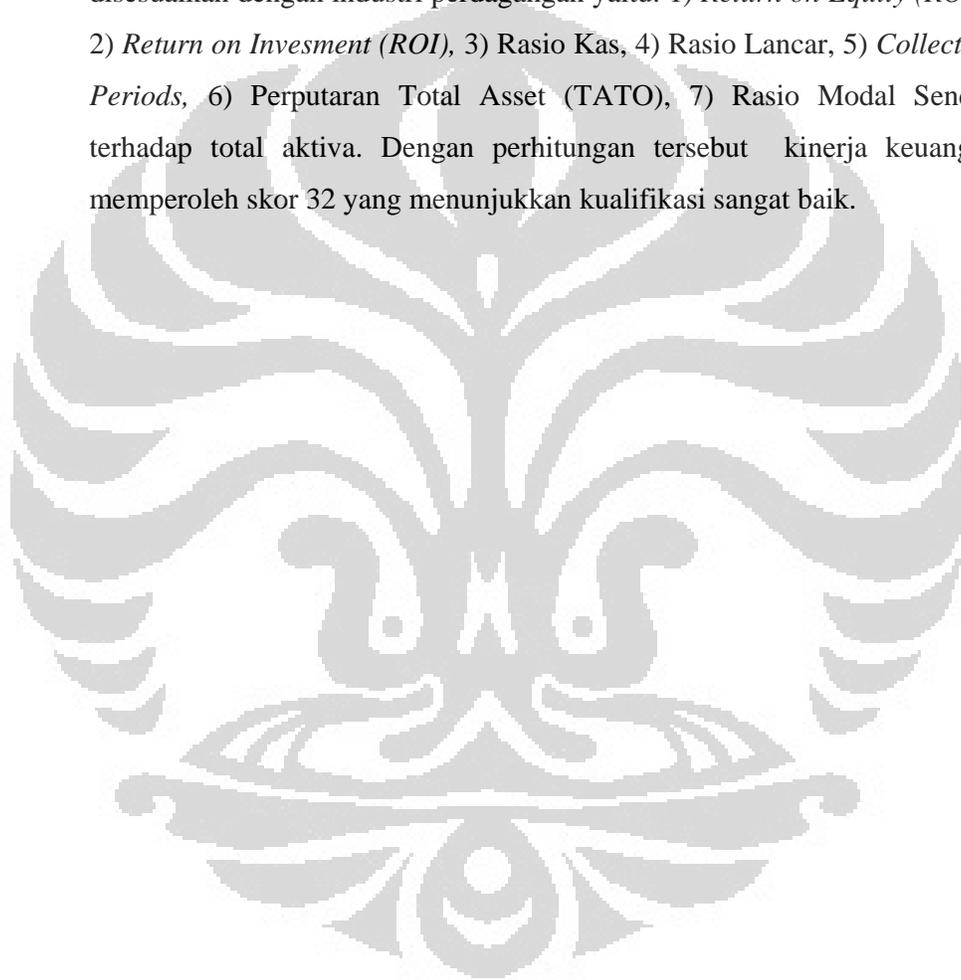
3. Ismadjaya Toengkagie, Pengukuran Kinerja Perusahaan, Studi Kasus Pada PT Bursa Berjangka Jakarta Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, Tesis, Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Bisnis, FISIP UI, Jakarta 2006.

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran pada PT.BJJ berada dalam Kualifikasi Kinerja Baik dengan total skor 24. Penilaian ini berdasarkan: tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, tingkat pendapatan perusahaan, tingkat ketersediaan informasi. Bila dilihat dari skor tersebut menunjukkan bahwa pihak PT.BJJ cukup mempunyai perhatian untuk mewujudkan organisasi belajar (*learning organization*) sehingga PT BJJ tidak ketinggalan dengan tuntutan zaman yang terus berubah setiap saat.
- b. Kinerja proses bisnis internal Pada PT.BJJ, bila dilihat dari inovasi perusahaan terhadap produk-produk inovasi mendapat skor 3. Selanjutnya untuk kegiatan operasi perusahaan mendapat hasil baik dengan skor 4, karena PT.BJJ dapat melakukan penghematan dengan rata-rata efisiensi 15,09%. Terakhir untuk layanan purna jual hasilnya baik dengan skor 4. Secara keseluruhan untuk aspek bisnis internal mendapat kualifikasi baik dengan skor 12.
- c. Kinerja pelanggan pada PT.BJJ kinerjanya menunjukkan kemampuan perusahaan memberikan pelayanan dan memenuhi harapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diinginkan. Berdasarkan hasil pengukuran memperoleh nilai secara keseluruhan adalah 13 dengan

kualifikasi baik. Kinerja pelanggan ini memiliki tiga aspek yaitu: yaitu tingkat kepuasan pelanggan memperoleh nilai 4, kualitas layanan bernilai 4, dan mempertahankan pelanggan lama memperoleh nilai 5, sehingga nilai akhirnya adalah berkualifikasi sangat baik. Artinya PT.BJJ dapat memberikan pelayanan yang mendekati harapan para pelanggan.

- d. Pengukuran kinerja keuangan Pada PT.BJJ menggunakan 7 kriteria yang disesuaikan dengan industri perdagangan yaitu: 1) *Return on Equity (ROE)*, 2) *Return on Investment (ROI)*, 3) Rasio Kas, 4) Rasio Lancar, 5) *Collection Periods*, 6) Perputaran Total Asset (TATO), 7) Rasio Modal Sendiri terhadap total aktiva. Dengan perhitungan tersebut kinerja keuangan memperoleh skor 32 yang menunjukkan kualifikasi sangat baik.



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, dimana data yang bersifat kualitatif akan diterjemahkan ke dalam bentuk angka kuantitatif. Hasil analisis statistik tersebut akan dipersentasikan kembali ke dalam bahasa kualitatif agar lebih mudah dipahami.

Selanjutnya data hasil penelitian ini akan menggunakan skala ordinal. Skala ordinal yaitu skala yang berjenjang dimana jarak antara satu data dengan data lainnya tidak sama. Responden akan diajukan pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang menggunakan skala *Likert*.

3.2 Jenis Penelitian.

- a. Jenis penelitian yang dipakai ini berdasarkan kegunaan atau manfaat disebut penelitian terapan (*Applied Research*), karena dilakukan dengan tujuan menerapkan, menguji, dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis.
- b. Berdasarkan tujuan, jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian deskriptif.
- c. Berdasarkan dimensi waktu yang digunakan untuk meneliti, maka jenis ini disebut penelitian satu kurun waktu.
- d. Berdasarkan cara pengumpulan data, maka penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan karyawan SMPN 1 Manggar yang berjumlah 34 orang dan seluruh siswa kelas 7, Kelas 8, dan kelas 9 tahun pelajaran 2011/2012 yang berjumlah 329 orang.

Teknik pengambilan sampel untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard* tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Sampel Perspektif Pertumbuhan/Pembelajaran

Untuk variabel pertumbuhan dan pembelajaran, teknik pengambilan sampel menggunakan Sampling Jenuh, artinya semua populasi dijadikan sampel. Menurut Sugiyono (2009: 85), bila jumlah populasi relatif kecil kurang dari 30 orang, atau peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil, maka semua anggota populasi dijadikan sampel.

Jadi jumlah sampel dari penelitian ini adalah sejumlah populasi yaitu 34 orang guru/pegawai SMPN 1 Manggar. Dengan berbagai latar belakang pendidikan, sebagaimana ditampilkan dalam tabel 3-1 dibawah ini:

Tabel 3.1
Komposisi Guru/Pegawai Berdasarkan Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah
S2	1
S1	19
S0	5
SMA	7
SMP	2
jumlah	34

(Sumber: Bag. Kepegawaian SMPN 1 Manggar)

2. Sampel Prespektif Pelanggan

Untuk prespektif pelanggan pengambilan sampel dilakukan dengan cara *Simple Random Sampling*, karena pengambilan anggota sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2009: 82). Pada variabel ini, pelanggan SMPN 1 Manggar yang dipilih sebagai sampel adalah seluruh siswa yang berjumlah 329 orang. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan rumus *Slovin* (Husein, 2008: 78) pada tingkat kesalahan sebesar (10%) didapat jumlah sampel sebesar:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d_2 = tingkat kesalahan/ presisi

1 = konstanta

$$n = \frac{329}{1+329(0,10)^2} = 76,68$$

Dari perolehan angka 76,68 tadi dibulatkan menjadi 80. Dengan demikian jumlah sampel untuk perspektif pelanggan berjumlah 80 orang.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis data yaitu:

1) Data primer

Data primer digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran/pertumbuhan. Untuk mengumpulkan data primer tersebut di atas, penulis menggunakan teknik kuesioner (angket) yaitu dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan tertutup (yang sudah ditentukan jawabannya) yang akan membantu responden untuk menjawab dengan cepat, serta memudahkan penulis dalam melakukan analisis data terhadap seluruh angket yang telah terkumpul nantinya.

2) Data sekunder

Data sekunder digunakan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal berupa penelusuran literatur yang bersumber dari dokumen milik SMPN 1 Manggar seperti Rencana Strategis (Renstra), Laporan Realisasi Keuangan, Data Mutasi Guru dan Pegawai, serta data lainnya.

3.5 Reliabilitas dan Validitas

Uji Validitas dan Reliabilitas hanya dilakukan untuk instrumen kepuasan pelanggan saja. Uji ini dilakukan karena instrumen penelitian tersebut dibuat sendiri oleh peneliti, sehingga peneliti merasa perlu untuk menguji apakah instrumen yang akan digunakan tersebut valid dan reliabel meskipun tidak ada hubungan analisis.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk menguji kepuasan pekerja tidak diujikan karena instrumen yang digunakan menggunakan instrumen *minnesota* yang sudah baku dan sudah sering dipergunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Silalahi, 2009: 237). Metode yang digunakan pada uji reliabilitas adalah metode *alpha (α) cronbach* (Ridwan, 2009: 104) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \cdot \left[1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right]$$

Dimana,

r_{11} = tingkat reliabilitas yang dicari

$\sum S_i$ = jumlah varian skor tiap-tiap item

S_t = varian total

k = jumlah item

Reliabilitas instrumen penelitian pada tingkat kepercayaan tertentu (α) ditentukan,

jika: - jika $\alpha > r_{tabel}$, berarti reliabel

- jika $\alpha < r_{tabel}$, berarti tidak reliabel

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan bantuan software SPSS 19 atas setiap hasil jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden.

2. Uji Validitas

Validitas adalah sejauh mana perbedaan dalam skor pada suatu instrument mencerminkan suatu kebenaran perbedaan antar individu-individu, kelompok-kelompok atau situasi-situasi dalam karakteristik (varabel) yang diketemukan untuk ukuran (Silalahi, 2009: 244). Ukuran di atas berhubungan dengan ketelitian dan kecermatan dalam pengujian. Uji validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan *metode Pearson* atau *metode Product Moment* (Ridwan, 2010: 98) yaitu dengan mengkorelasikan skor butir pada kuesioner dengan skor totalnya.

Rumus *Pearson product moment* yaitu:

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \cdot \{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana : r_{hitung} = koefisien korelasi *product moment*

N = jumlah responden

$\sum x$ = jumlah skor butir (x)

$\sum y$ = jumlah skor variabel (y)

Selanjutnya dihitung dengan Uji-t dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Dimana: t = Nilai t_{hitung}

r = koefisien korelasi hasil r_{hitung}

n = jumlah responden

Distribusi (Tabel t) untuk $\alpha = 0,05$

Validitas instrumen penelitian pada tingkat kepercayaan tertentu (α) ditentukan,

jika: $- r_{hitung} > r_{tabel}$, berarti valid

$- r_{hitung} < r_{tabel}$, berarti tidak valid

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ini menggunakan empat variabel pengukuran, yaitu: variabel

kinerja keuangan, variabel kinerja kepuasan pelanggan, variabel kinerja bisnis internal dan variabel kinerja pertumbuhan & pembelajaran. Selanjutnya penelitian akan menguraikan satu persatu teknis pengukuran dari masing-masing variabel tersebut, yaitu:

1. Variabel Kinerja Keuangan.

Variabel pertama dalam pengukuran kinerja menurut pendekatan *Balanced Scorecard* adalah variabel kinerja keuangan. Untuk mengetahui kinerja SMPN 1 Manggar berdasarkan aspek keuangan ini, peneliti akan menggunakan model pengukuran terhadap kinerja keuangan sektor publik. Dimana masyarakat mengharapkan uang yang dipungut oleh negara dapat digunakan sebaik-baiknya memenuhi prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Untuk itu peneliti menggunakan seluruh data skunder, yaitu: Laporan Keuangan Sekolah, Rencana Anggaran dan Pendapatan Sekolah, serta Catatan Akhir Laporan Keuangan (CALK) SMPN 1 Manggar tahun anggaran 2010. Penilaian kinerja keuangan akan dilakukan dengan metode *value for money* (Mahsun: 2009) atas laporan keuangan tahun 2010. Konsep *value for money* terdiri atas tiga elemen utama, yaitu: *ekonomis, efisiensi, dan efektif*.

a. *Ekonomis*, bertujuan untuk melihat realisasi belanja operational dari anggaran belanja yang tersedia. Jika realisasi belanja lebih besar daripada anggrannya maka kinerja keuangan tidak ekonomis dan sebaliknya jika realisasi belanja lebih kecil dari pada anggaran maka disebut ekonomis atau manajemen dapat melakukan penghematan belanja operasional. Sumber data yang dapat digunakan untuk mencari nilai ekonomis keuangan didapat dari laporan realisasi anggaran Sekolah dengan cara:

$$Ekonomis = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggran belanja operasional}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan skala *likert*, maka kondisi keuangan SMPN 1 Manggar akan dapat dikategorikan tingkat keekonomisannya.

- b. *Efektif*, bertujuan untuk mengetahui kemampuan SMPN 1 Manggar dalam mencapai target pendapatan yang sudah dianggarkan, Jika terjadi '*over target*' pendapatan, maka kinerja manajemen sekolah sudah efektif dan sebaliknya jika terjadi '*under target*' pendapatan maka kinerja manajemen sekolah dapat dikatakan tidak efektif. Sumber data yang digunakan untuk mencari nilai efektif keuangan tersebut didapat dari Laporan Realisasi Anggaran. Nilai efektif didapat dengan cara:

$$Efektif = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Anggaran Pendapatan Sekolah}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan skal liker maka kondisi keuangan SMPN 1 Manggar akan dapat dikatagorikan tingkat efektifitasnya.

- c. *Efisien*, bertujuan untuk mengetahui seberapa besar belanja yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan usaha. Jika jumlah belanja yang dikeluarkan lebih besar daripada pendapatan usaha yang diterima maka kinerja manajemen sekolah dapat dikatakan tidak efisien. Sebaliknya, jika jumlah belanja lebih kecil dari pada pendapatan yang diterima maka disebut efisien. Sumber data yang digunakan untuk menilai tingkat efisiensi keuangan adalah Laporan Realisasi Anggaran untuk mendapatkan jumlah belanja operasional dan Laporan Arus Kas atau Laporan Aktifitas Operasi untuk mendapatkan jumlah realisasi pendapatan usaha. Nilai efisiensi didapat dengan cara:

$$Efisiensi = \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Realisasi pendapatan usaha}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan skala *likert* maka, kondisi keuangan SMPN 1 Manggar akan dapat dikategorikan tingkat efisiensinya

2. Variabel Kinerja Pelanggan

Penilaian kinerja pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan sekolah dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya atau tingkat kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan teori *service quality* dari Valerie Zeithaml. Menurut teori tersebut kualitas layan terdiri dari 5 (lima) kelompok, yaitu

- a. *Tangibility* atau wujud tampilan fisik dari sekolah
- b. *Reliability* atau keandalan yaitu kemampuan sekolah memberikan pelayanan yang dijanjikan.
- c. *Resposiveness* atau daya tanggap yaitu kemampuan guru /pegawai membantu siswa dan memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat.
- d. *Assurance* atau pengetahuan dan keramahan guru/pegawai sekolah yang dapat menimbulkan kepercayaan terhadap sekolah.
- e. *Empathy* atau ketersediaan sekolah untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada siswa. dimana kenyamanan dalam melakukan komunikasi dengan guru/pegawai.

Selanjutnya penulis akan membuat 23 pertanyaan (kuesioner) yang berhubungan dengan lima kelompok kualitas layanan tadi. Kuesioner tersebut disebarakan kepada 80 orang siswa sebagai pelanggan SMPN 1 Manggar. Kuesioner yang diberikan tersebut memiliki 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu: pilihan pertama sangat tidak baik, pilihan kedua tidak baik, pilihan ketiga cukup baik, pilihan keempat baik dan pilihan kelima amat baik. Untuk itu penulis menggunakan skala *likert* untuk pengukuran data ini. Selanjutnya untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan skor harapan pelanggan dengan skor persepsi pelanggan terhadap kenyataan layanan yang diterima. Dari hasil perbandingan tersebut akan diketahui tingkat kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Tingkat kepuasan} = \frac{\text{Skor Kenyataan}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

3. Variabel Kinerja Bisnis Internal

Variabel kinerja bisnis internal ini terdiri dari 3 indikator, yaitu: Inovasi, proses dan layanan purna jual. Untuk menilai kinerja bisnis internal ini peneliti menggunakan sejumlah data skunder yang dimiliki sekolah yang menggambarkan makna dari perspektif bisnis internal, sebagai berikut:

- a. *Inovasi*, adalah kemampuan sekolah untuk mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keunggulan sekolah. Indikatornya ada bagaimana sekolah mengemas pembelajaran dalam bentuk kurikulum. Sesuai dengan ketentuan BNSP kurikulum tersebut dinamai Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Dalam kurikulum ini hanya diberikan garis besar program minimal yang harus dipatuhi dan dipenuhi sekolah, dan selanjutnya dapat dikembangkan dengan leluasa oleh sekolah. Dengan KTSP ini sekolah mempunyai kebebasan yang sangat besar untuk memodifikasi dan berinovasi sesuai kemampuan sekolah sehingga dapat tersusun kurikulum yang *up to date* yang sesuai tuntutan global dan lokal.
- b. *Operasi*, adalah kemampuan sekolah melakukan proses kegiatan belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pelanggan (siswa). Sebagai indikatornya adalah: 1) Adanya efektifitas penggunaan waktu; 2) Proses belajar mengajar yang berkualitas dengan melakukan inovasi, misalnya dengan menggunakan pendekatan CTL dan PAKEM, serta pembelajaran berbasis IT; 3) Meningkatkan kualifikasi pendidikan guru (S1). 4) Meningkatkan sarana/prasarana sekolah (perpustakaan, laboratorium, komputer) dan 5) Meningkatkan peringkat akreditasi sekolah. Layanan purna jual adalah kemampuan sekolah menjalin hubungan dengan alumni melalui berbagai cara. Indikatornya adalah bagaimana sekolah memfasilitasi kebutuhan siswa untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, ketersediaan media komunikasi yang ada di sekolah seperti organisasi ikatan alumni dan website sekolah yang dapat menjadi media pengiklanan sekolah. Untuk menilai kinerja bisnis internal ini penulis menggunakan sejumlah data skunder yang dimiliki

sekolah. Untuk mendapatkan data peneliti juga melakukan pengamatan terhadap sejumlah data hasil supervisi kepala sekolah dan pengawas sekolah terhadap proses belajar mengajar di kelas, data penilaian akreditasi sekolah, data sarana prasarana sekolah, serta data lainnya.

c. Layanan Purna Jual adalah kemampuan sekolah memberikan pelayanan kepada alumni sekolah. Indikator dari kegiatan ini adalah sekolah memiliki organisasi alumni dan juga sekolah memiliki website sekolah sebagai media komunikasi atau media pengiklanan sekolah kepada calon pelanggan sekolah selanjutnya.

4. Variabel Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran memiliki 2 indikator, yaitu: tingkat kemampuan pegawai dan tingkat kemampuan sistem informasi sekolah.

Cara peneliti memperoleh data adalah dengan menggunakan kuesioner yang biasa dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai perusahaan yaitu Kuesioner Kepuasan Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) terhadap 34 orang responden guru/pegawai SMPN 1 Manggar. Pertanyaan yang diberikan memiliki 5 pilihan jawaban, yaitu: pilihan pertama sangat tidak baik, pilihan kedua tidak baik, pilihan ketiga cukup baik, pilihan keempat baik dan pilihan kelima amat baik. Untuk itu peneliti menggunakan *skala likert* untuk pengukuran data ini. Dari data tersebut diharapkan dapat diketahui tingkat kepuasan guru/pegawai SMPN 1 Manggar apakah sangat puas, tidak puas, cukup puas, tidak puas atau sangat tidak puas. Untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut dilakukan dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi guru/pegawai terhadap kenyataan yang ada. Dari hasil perbandingan tersebut akan diketahui tingkat kepuasan guru/pegawai. Dengan demikian tingkat kepuasan guru/pegawai dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor Perolehan}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

5. Nilai akhir kinerja *Balanced Scorecard*

Setelah mendapati semua nilai kinerja masing-masing prespektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, Maka dilakukan penilaian kinerja SMPN 1 Manggar secara keseluruhan dengan cara melakukan teknik pembobotan.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2009: 92). Pada penelitian ini penulis menggunakan skala *likert* dengan lima kelas interval sebagai skala pengukuran untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok atas kinerja *balanced scorecard* di SMPN 1 Manggar. Untuk menentukan rentang skala suatu aspek kinerja ditentukan analisis rentang kriteria (Husein, 1999: 225). Analisis ini digunakan untuk mengetahui pada rentang skala yang manakah yang dihasilkan. Tahapan proses analisis rentang kriteria adalah :

1. Menentukan rentang skor terendah dan tertinggi dengan cara mengalikan jumlah sampel dengan bobot paling rendah dan paling tinggi.
2. Menentukan rentang skala dari setiap kriteria.
3. Menentukan skala penilaian setiap kriteria.
4. Menentukan kriteria keputusan.

Secara matematis perhitungan rentang skala menggunakan rumus dengan persamaan:

$$RS = \frac{Rt - Rr}{N}$$

- Dimana, RS : rentang skala
Rt : rentang tertinggi
Rr : rentang terendah
N : jumlah alternatif jawaban

Berikut ini adalah penjelasan skala yang digunakan dari masing-masing prespektif:

1. Pengukuran Kinerja Keuangan menggunakan tiga skala interval dalam skala *likert* sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.2 di bawah ini :

Tabel 3.2

Skala Pengukuran Prespektif Keuangan

Skala	Kategori
EKONOMI	
< 80%	Sangat Ekonomis
80% - 85 %	Ekonomis
85% - 90%	Cukup Ekonomis
90% - 95%	Tidak Ekonomis
>95%	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIF	
> 95%	Sangat Efisien
80% - 95%	Efisien
65% - 80%	Cukup Efisien
50% - 65%	Tidak Efisien
< 95%	Sangat Tidak Efisien
EFISIENSI	
< 100%	Sangat Efisien
100% - 110%	Efisien
110% - 120%	Cukup Efisien
120% -130%	Tidak Efisien
>130%	Sangat Tidak Efisien

(Sumber: Sugiyono, 2010: 93, diolah kembali)

2. Pengukuran kinerja pelanggan terdiri dari dua komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi sebesar 1 s/d 5, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 2 dan tertinggi adalah 10, sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut:

Total skor 2 – 3,6 = Tidak Puas

Total skor 3,7 – 5,3 = Kurang Puas

Total skor 5,4 – 7,0 = Cukup Puas

Total skor 7,1 – 8,7 = Puas

Total skor 8,8 – 10 = Sangat Puas

Data kemudian ditabelkan menggunakan skala *likert* dengan interval 1 – 5 untuk menunjukkan tingkat kepuasan responden yang diteliti, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3.3
Skala Pengukuran Kinerja Pelanggan

Nilai	Skala	Kategori
8,8 - 10	5	Sangat Puas
7,1 – 8,7	4	Puas
5,4 – 7,0	3	Cukup Puas
3,7 – 5,3	2	Tidak Puas
2 – 3,6	1	Sangat Tidak Puas

(Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali)

3. Pengukuran kinerja bisnis internal terdiri dari delapan komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi sebesar 1 s/d 5, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 8 dan tertinggi adalah 40, sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut:

Total skor 8 – 14,4 = Tidak Baik

Total skor 14,5 – 20,9 = Kurang Baik

Total skor 21 – 27,4 = Cukup Baik

Total skor 27,5 – 33,9 = Baik

Total skor 34 - 40 = Sangat Baik

Data kemudian ditabelkan menggunakan skala *likert* dengan interval 1 – 5 untuk menunjukkan kinerja bisnis internal yang diukur sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.4 berikut ini:

Tabel 3.4
Skala Pengukuran Bisnis Internal

Nilai	Skala	Kategori
34 - 40	5	Sangat Baik
27,5 – 33,9	4	Baik
21 – 27,4	3	Cukup Baik
14,5 – 20,9	2	Tidak Baik
8 – 14,4	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali)

4. Pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari dua komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi sebesar 1 s/d 5, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 2 dan tertinggi adalah 10, sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut:

Total skor 2 – 3,6 = Tidak Puas

Total skor 3,7 – 5,3 = Kurang Puas

Total skor 5,4 – 7,0 = Cukup Puas

Total skor 7,1 – 8,7 = Puas

Total skor 8,8 – 10 = Sangat Puas

Data kemudian ditabelkan menggunakan skala *likert* dengan interval 1 – 5 untuk menunjukkan tingkat kepuasan responden yang diteliti, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.5 berikut ini:

Tabel 3.5

Skala Pengukuran Kinerja Pembelajaran & Pertumbuhan

Nilai	Skala	Kategori
8,8 – 10	5	Sangat Puas
7,1 – 8,7	4	Puas
5,4 – 7,0	3	Cukup Puas
3,7 – 5,3	2	Tidak Puas
2 – 3,6	1	Sangat Tidak Puas

(Sumber: Sugiyono, 2010, diolah kembali)

5. Pengukuran kinerja secara keseluruhan terdiri 15 komponen dan setiap komponen memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi sebesar 1 s/d 5, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 15 dan tertinggi adalah 75, sehingga untuk kinerja keseluruhan ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut:

Total skor 15 – 27 = Tidak Baik

Total skor 28 – 40 = Kurang Baik

Total skor 41 – 53 = Cukup Baik

Total skor 54 – 66 = Baik

Total skor 67 – 75 = Sangat Baik

Data kemudian ditabelkan menggunakan skala *likert* dengan interval 1 – 5 untuk menunjukkan kinerja keseluruhan sekolah sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.6 berikut ini:

Tabel 3.6
Skala Pengukuran Kinerja Keseluruhan

Nilai	Skala	Kategori
67 – 75	5	Sangat Baik
54 – 66	4	Baik
41 – 53	3	Cukup Baik
28 – 40	2	Tidak Baik
15 – 27	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali)

3.8 Teknik Pembobotan

Teknik pembobotan adalah teknik yang digunakan untuk memberi nilai bobot untuk sejumlah indikator atau atribut. Menurut Beckwith (1973) dan Zeleny (1982), Sekelompok orang cenderung untuk menyebarkan persepsi mereka kepada atribut yang menurut pertimbangan mereka penting. Bobot yang berbeda mungkin lebih berguna dari pada bobot yang seragam karena atribut yang diukur merupakan cerminan kondisi yang obyektif sedangkan penggunaan bobot yang seragam lebih mencerminkan kondisi yang subyektif. Teknik pembobotan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik pembobotan Dally (2010) yang disesuaikan dengan kebutuhan penulisan. Teknik pembobotan tersebut dalam dilihat pada Tabel 3.7 berikut ini:

Tabel 3.7
Format Bobot Keseluruhan Balanced Scorecard

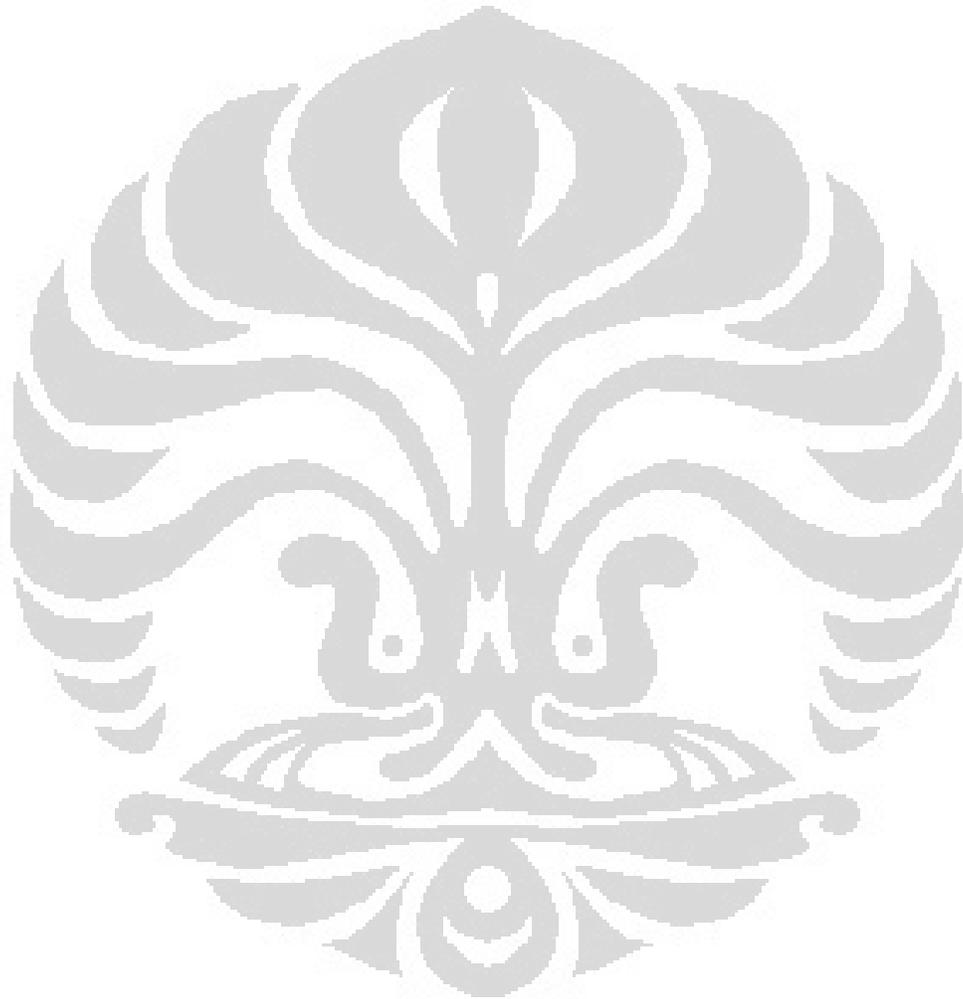
No	Prespektif	Dimensi	Aspek Yang Diukur	Skor (1-5)
1	Keuangan	Penyediaan Anggaran Secara Rutin	1.Efektifitas	5
			2.Ekonomis	5
			3.Efisiensi	5
	Skor Keseluruhan I			15
2	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	1.Tingkat Kualitas Layanan	5
			2.Tingkat Kepuasan Pelanggan	5
	Skor Keseluruhan II			10
3	Proses internal	Inovasi	1.Penerapan Kurikulum Unggulan	5
		Proses	2.Kualifikasi Pendidikan Guru	5
			3.Sarana prasarana	5
			4.Efektifitas waktu Belajar	5
			5.Penggunaan CTL dalam proses	5
			6.Penggunaan TI dalam KBM	5
			7.Tingkat Akreditasi Sekolah	5
		Layanan Purna Jual	8. Website sekolah	5
	Skor Keseluruhan III			40
4	Prespektif Pembelajaran dan Perumbuhan	Kepuasan Pegawai	1.Tingkat Kepuasan Kerja	5
		Kemampuan Sistem Informasi	2.Tingkat Kemampuan	5
	Skor Keseluruhan IV			10
	Skor Keseluruhan Aspek I, II, III, IV			75

(Sumber: Dally, 2010: 104)

3.9 Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan dari bulan Agustus 2011 sampai dengan November 2011

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan					
		Jul	Agt	Sept	Okt	Nov	Des
1	Usulan penelitian						
2.	Seminar/ Perbaikan Usulan						
3	Penelitian lapangan						
4	Penyusunan dan konsultasi						
5	Ujian naskah tesis						
6	Perbaikan tesis						



BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Letak Geografis

Kabupaten Belitung Timur dibentuk berdasarkan Undang-undang nomor 5 tahun 2003, dengan ibu kota Manggar merupakan satu kesatuan wilayah daratan dengan Kabupaten Belitung Induk yang dipisahkan oleh wilayah daratan dan terletak di Pulau Belitung. Secara geografis Kabupaten Belitung Timur terletak antara 107o45' BT sampai 108o18' BT dan 02o30' LS sampai 03o15' LS dengan luas daratan mencapai 250.691 ha atau kurang lebih 2.506,91 km². Batas-batas wilayah Kabupaten Belitung Timur sebagai berikut:

- **Sebelah Utara** berbatasan dengan laut Cina Selatan,
- **Sebelah Timur** berbatasan dengan Selat Karimata,
- **Sebelah Selatan** berbatasan dengan laut Jawa, dan
- **Sebelah Barat** berbatasan dengan Kabupaten Belitung.

(Data BPS Kab. Beltim, 2010)

Kabupaten Belitung Timur merupakan bagian dari wilayah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung yang juga merupakan wilayah kepulauan yang terdiri dari 91 buah pulau besar dan kecil. Jumlah penduduk sampai dengan tahun 2009 berjumlah 108.125 jiwa, dengan tingkat penambahan 3,65 persen setiap tahunnya. Kabupaten Belitung Timur terdiri dari 7 (tujuh) kecamatan, 39 buah desa, dengan rincian sebagai berikut: Kecamatan Dendang: 4 desa; Kecamatan Simpang Pesak: 4 desa; Kecamatan Gantung: 7 desa; Kecamatan Simpang Renggiang: 4 desa; Kecamatan Manggar: 9 desa; Kecamatan Damar: 5 desa dan Kecamatan Kelapa Kampit dengan 6 desa.

Perkembangan pendidikan jika dilihat dari peningkatan jumlah sekolah, dan guru dari tahun 2007 sampai tahun 2009 nampaknya tidak mengalami peningkatan yang berarti. Hal tersebut relatif seiring dengan peningkatan jumlah siswa, baik tingkat SD, SLTP, maupun tingkat SLTA. Hal tersebut dapat dilihat pada

Tabel 4.1 berikut ini yang menyajikan data jumlah sekolah, guru, dan siswa di Kabupaten Belitung Timur.

Tabel 4.1
Jumlah Sekolah, Murid dan Guru di Kabupaten Belitung Timur
Tahun 2007 - 2009

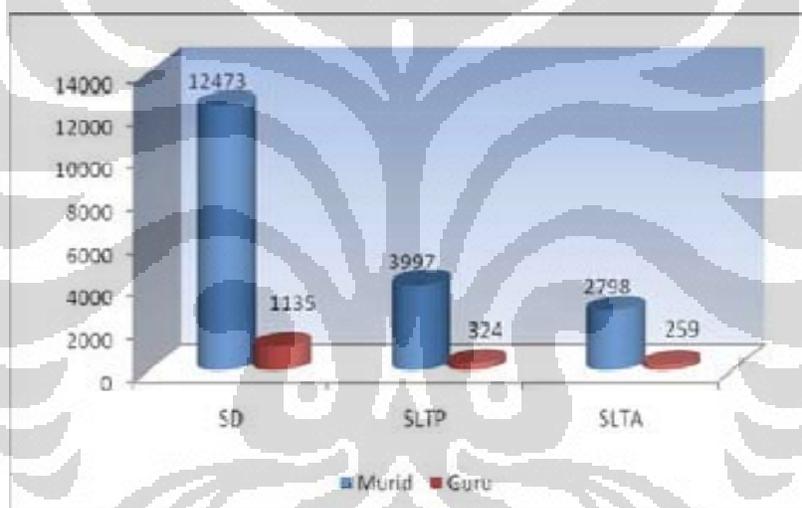
Uraian	2007	2008	2009
Jumlah Sekolah			
a.SD	106	105	106
b.SLTP	19	20	20
c.SLTA	11	12	12
Jumlah Murid			
a.SD	11.701	12.185	12.473
b.SLTP	3.711	3.902	3.997
c.SLTA	2.822	2.597	2.798
Jumlah Guru			
a.SD	1.105	1.092	1.135
b.SLTP	338	320	324
c.SLTA	236	231	259

(Sumber: data BPS Kab. Belitung Timur Tahun 2010)

Data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah sekolah dari tahun 2007-2009 tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Dari jenjang SD, SLTP dan SLTA dalam kurun waktu tersebut hanya terjadi penambahan 1(satu) unit sekolah. Demikian pula jumlah murid, juga tidak mengalami penambahan yang berarti. Tingkat SD hanya bertambah 770 orang (6,59 %,) tingkat SLTP bertambah 286 orang (7,7%), dan bahkan tingkat SLTA mengalami penurunan jumlah murid sebesar 84 orang (0,15%). Tentu hal ini harus menjadi perhatian yang serius karena ini menjadi indikasi masih banyak siswa SLTP yang tidak melanjutkan pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi. Selanjutnya jumlah guru berdasarkan tabel tersebut juga tidak mengalami peningkatan yang tinggi. Jumlah Guru SD bertambah 30 orang (6,65%), guru SLTP berkurang 14 orang (4,32%) dan jumlah guru SLTA, bertambah 23 orang (4,32%). Dengan demikian perkembangan jumlah sekolah, murid, dan guru di Kabupaten Belitung Timur dapat dikatakan seimbang.

Selanjutnya rasio antara jumlah guru dan murid dari masing-masing jenjang sekolah di Kabupaten Belitung Timur . Tingkat SD rasio guru dengan siswa adalah 1135 berbanding 12473 (1:10), tingkat SLTP 324 berbanding 3997 (1:12) dan tingkat SLTA 259 orang berbanding 2798 (1 : 10). Kondisi ini mengindikasikan bahwa rasio jumlah siswa dan guru di Kabupaten Belitung Timur dalam keadaan amat ideal, jika merujuk pada rasio 1:30 berdasarkan Standar Nasional Pendidikan. Hal tersebut tergambar pada Grafik 4.1 berikut ini:

Grafik 4.1
Rasio Jumlah Murid dan Guru Kabupaten
Belitung Timur Tahun 2009



(Sumber: data BPS Kab. Belitung Timur Tahun, 2010)

4.1.2 SMPN 1 Manggar Kabupaten Belitung Timur

SMPN 1 Manggar beralamat di Jl. Gajahmada Manggar. Sekolah ini terletak di daerah yang strategis, karena mudah dicapai dari segala arah. Gedungnya bersebelahan dengan Polsek Manggar, berdekatan dengan SDN 1, SDN 12, dan SMPN 4 Manggar. Secara geografis dan sosiologis amat kondusif untuk kegiatan belajar mengajar.

SMPN 1 Manggar adalah sekolah yang paling tua di Kabupaten Belitung Timur dan merupakan peralihan dari sekolah SGB. Sekolah ini mulai beroperasi

sejak tahun 1958. Namun sejak tahun 1980 semua gedung yang lama berangsur-angsur diganti dengan gedung yang baru. Status sebagai Sekolah Standar Nasional (SSN) disandang sekolah sejak tahun 2004. Hal ini juga membuat perubahan penampilan fisik gedung fisik serta sarana dan prasarana lainnya. Sedikit demi sedikit sarana prasarana sekolah dilengkapi, seperti laboratorium bahasa, laboratorium komputer, ruang media dan ruang keterampilan, sehingga sarana dan prasarana yang ada di sekolah relatif lengkap.

Tahun pelajaran 2011/2012 SMPN 1 Manggar memiliki 12 rombongan belajar yang terdiri dari: 3 rombongan belajar kelas 7, tiga rombongan belajar kelas 8, tiga rombongan belajar kelas 9. dengan jumlah seluruh siswa 329 orang siswa. Jumlah siswa pendaftar untuk tahun ajaran 2011/2012 cukup besar yaitu 213 orang, berdasarkan hasil seleksi masuk maka yang diterima hanya 50% dari pendaftar yaitu berjumlah 100 orang siswa. Dari sisi jumlah siswa yang diterima di sekolah ini memang tidak mengalami peningkatan yang signifikan, karena sekolah membatasi penerimaan disesuaikan dengan daya tampung kelas yang ada, serta Standar Nasional Pengelolaan yaitu: jumlah siswa setiap kelas maksimal 32 siswa. Jumlah siswa perkelas berkisar dari 28 sampai dengan 30 siswa

Sampai dengan Tahun 2011 ini telah banyak prestasi yang diraih oleh SMPN 1 Manggar ini. Pada Tabel 4.2 digambarkan data prestasi sepanjang tahun 2011, antara lain:

Tabel 4.2
Data Prestasi Siswa SMPN 1 Manggar Tahun 2011

No	Sertifikat	Tingkat			Ket
		Kab	Prov	Nas	
1	Story Telling	4/3			
2	OSN bidang IPS	1			
3	OSN bidang Matematika	1	Peserta		
4	OSN TK SMA bidang Matematika	1			
5	Cepat Tepat TK SMP	2			
6	O2SN cabang Volly ball	1	Peserta		
7	O2SN cabang Tenis Meja Putra	1	Peserta		
8	O2SN cabang Pencak Silat	1	Peserta		
9	FLS2N Cerita Cerpen	1	Peserta		
10	Cepat Tepat Lingkungan Hidup	1			
11	FLS2N Lomba Melukis	1	1		
12	Gambus	IV			
13	Campak	III			
14	Kongres Anak	Peserta			
15	Lomba Cerdas Cermat Kementerian Hukum dan Hak asasi Manusia RI		1		
16	Lomba Menjungak	2			
17	Lomba Cipta & Baca Puisi dalam rangka hari Sumpah Pemuda	1			
18	Lomba Melukis dlm rangka hari Pekan Raya Manggar - Beltim	1			
19	Fut Sal	1			

(sumber : Bagian Kesiswaan SMPN 1 Manggar)

Dari data pada Tabel 4.2 tersebut prestasi terbaru adalah adalah juara pertama provinsi Lomba Cerdas Cermat Kementerian Hukum dan Hak asasi Manusia RI dan berhak mewakili provinsi ke tingkat nasional. Namun sayang sekolah belum berjaya di OSN, sebuah lomba yang prestisius dan menjadi salah satu misi dari SMPN 1 Manggar.

Sekolah yang berlokasi di Jalan Gajahmada ini dipimpin oleh Trisnarozza, SPd. Menurut beliau pada awal sekolah ditentukan sebagai Sekolah Standar Nasional, sekolah ini telah melakukan penyesuaian visi dan misi yang telah ada agar sesuai dengan perkembangan tuntutan zaman dan tuntutan sekolah yang diunggulkan di Kabupaten Belitung Timur.

Visi sekolah adalah : *Berprestasi, Terampil, dan Berakhlak Mulia*

Misi sekolah adalah :

1. *Menjuarai Olimpiade Sains Tingkat Nasional pada mata pelajaran Matematika, Fisika, Biologi, Astronomi dan IPS*
2. *Meraih Nem tertinggi tingkat provinsi*
3. *Menjuarai Festival & Lomba Seni Siswa Nasional (FLS2N) tingkat Provinsi.*
4. *Menjuarai Olimpiade Olahraga Siswa Nasional (O2SN) tingkat Provinsi*
5. *Meraih Juara Lomba Story Telling tingkat Nasional*
6. *Menguasai Teknologi Informasi.*
7. *Memanfaatkan barang bekas menjadi karya seni bernilai tinggi.*
8. *Memodifikasi bahan makanan khas daerah.*
9. *Menerapkan Budaya 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan Santun)*
10. *Menanamkan nilai – nilai iman dan taqwa.*
11. *Melaksanakan program 7K (Keamanan, Ketertiban, Keindahan, Kebersihan, Kenyamanan, Kerindangan dan Kekeluargaan).*

4.1.2.1 Standar Tenaga Pendidik (SDM)

Ditetapkannya standar kepala sekolah sebagai tenaga kependidikan dalam Permendiknas nomor 12 tahun 2007 adalah untuk memberi jaminan bahwa SDM yang ada mampu melaksanakan proses perencanaan, penyelenggaraan, pelayanan, pengontrolan dan evaluasi pendidikan agar mampu mencapai standar mutu yang diinginkan. Dengan kata lain seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan tugas, fungsi dan peran professional dan kompetensinya secara penuh. Berkaitan dengan itu, sebagai kepala sekolah Ibu Trisnarozza memang telah memenuhi syarat kualifikasi sebagai kepala sekolah, yaitu berpendidikan S1. Untuk kualifikasi guru, dari 24 orang guru, 1 (satu) orang berkualifikasi S2, 20 orang guru berkualifikasi S1, dan 4 orang berkualifikasi D3, dengan demikian kualifikasi SDM yang ada di SMPN 1 Manggar telah cukup memadai. Tabel 4.3 berikut ini adalah data kualifikasi guru SMPN 1 Manggar.

Tabel 4.3

Tingkat Kualifikasi Guru SMPN 1 Manggar Tahun 2011

Jenjang Pendidikan	Jumlah
S2	1
S1	20
S0	3
Jumlah	24

(Sumber: SMPN 1 Manggar)

4.1.2.2 Akreditasi Sekolah

Akreditasi sekolah merupakan kegiatan penilaian yang dilakukan oleh pemerintah dan/atau lembaga mandiri yang berwenang untuk menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan, berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, sebagai bentuk akuntabilitas publik yang dilakukan dilakukan secara obyektif, adil, transparan dan komprehensif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan. Untuk dapat menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, maka setiap satuan/program pendidikan harus memenuhi atau melampaui standar yang dilakukan melalui kegiatan akreditasi terhadap kelayakan setiap satuan/program pendidikan. Sekolah dalam hal ini SMPN 1 Manggar telah memenuhi salah satu indikatornya, yaitu pencapaian nilai 95 dengan kategori A (Amat Baik) dari Badan Akreditasi Sekolah Nasional yang penilaiannya dilakukan pada tahun 2009.

4.1.2.3 Kurikulum Sekolah

Kurikulum Tingkat Satuan pendidikan (KTSP) adalah kurikulum yang memberikan peluang yang luas kepada sekolah untuk menyusun sendiri kurikulumnya. Kurikulum di SMPN 1 Manggar ini dikembangkan oleh sekolah melalui sebuah tim yang bernama Tim Pengembang Kurikulum sekolah. Dengan adanya penyusunan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan bahan ajar sesuai dengan tuntutan kompetensi, diharapkan sekolah akan mampu menjamin mutu pendidikan berstandar nasional. Dengan dilaksanakannya

kurikulum tersebut maka diperoleh peningkatan nilai rata-rata UN tahun 2011 (7,28) dan menduduki peringkat 6 se- provinsi Bangka Belitung.

4.1.2.4 Standar Sarana dan Prasarana

Proses belajar yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan memerlukan adanya sarana dan prasarana yang memadai. Sarana dan prasarana yang memadai tersebut harus memenuhi ketentuan minimum yang ditetapkan dalam standar sarana dan prasarana. Standar sarana dan prasarana ini mencakup: kriteria minimum sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi. Bagaimanapun, prasarana dan sarana akademik yang bermutu adalah satu hal yang tidak dapat ditawar-tawar lagi untuk sekolah yang ingin maju. Untuk jenjang SMP berdasarkan Permen Diknas No 24/2007 ditentukanlah bahwa standar minimum prasarana yang harus dimiliki sekolah terdiri dari 14 item. Berdasarkan data yang didapat dari sekolah prasarana yang telah dimiliki oleh SMPN 1 Manggar berada dalam keadaan baik karena sudah memenuhi ketentuan Permen Diknas No 24/2007. Bahkan sekolah juga memiliki laboratorium bahasa, ruang media dan laboratorium komputer dan komputer sebanyak 29 unit, melebihi rasio 1: 2 antara komputer dan siswa perkelas.

Sekolah juga telah melakukan beberapa upaya yang bertujuan untuk memenuhi standar sarana dan prasarana. Upaya yang diambil diantaranya penambahan berbagai koleksi buku referensi menjadikan sekolah saat ini memiliki kelengkapan relatif cukup sesuai rasio yang ditentukan yaitu 1 : 1 antara siswa dengan buku, artinya satu orang siswa memiliki satu buah buku setiap mata pelajaran, alat praktik IPA lengkap, beberapa mata pelajaran juga mempunyai *software* sebagai sarana pembelajarana di kelas. Hal tersebut mengindikasikan sarana prasarana di SMPN 1 Manggar dalam keadaan lengkap.

4.1.3 Uji Realibilitas dan Validitas

Pada penelitian ini penulis melakukan uji reliabilitas dan uji validitas pada instrument penelitian berupa kuesioner yang digunakan penulis untuk mengukur

prespektif kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan alat bantu komputer dan Program SPSS diketahui r tabel (dimana $N=50$ memiliki r tabel sebesar 0,361) dapat digambarkan pada penjelasan sebagai berikut:

- Uji validitas didapat hasil: r hitung $>$ r tabel 0,361 ($\alpha = 5\%$)
- Uji reliabel didapat hasil: nilai *cronbach alpha* $>$ dari r tabel 0,361 ($\alpha = 5\%$)

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 23 butir pertanyaan instrumen penelitian yang diujikan terdapat 1 (satu) butir instrumen dinyatakan in-valid. Dengan demikian instrumen kepuasan pelanggan yang diajukan keseluruhannya berjumlah 22. Data tersebut ada pada Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4
Rangkuman Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan

Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation	r tabel	keterangan
1	0,203	0,361	Tidak Valid
2	0,446	0,361	valid
3	0,529	0,361	valid
4	0,566	0,361	valid
5	0,458	0,361	valid
6	0,645	0,361	valid
7	0,662	0,361	valid
8	0,743	0,361	valid
9	0,765	0,361	valid
10	0,890	0,361	valid
11	0,626	0,361	valid
12	0,730	0,361	valid
13	0,928	0,361	valid
14	0,1147	0,361	valid
15	0,855	0,361	valid
16	0,900	0,361	valid
17	0,935	0,361	valid
18	0,489	0,361	valid
19	0,506	0,361	valid
20	0,535	0,361	valid
21	0,650	0,361	valid
22	0,728	0,361	valid
23	0,631	0,361	valid

(Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 19, 2011)

4.2 Kinerja Balanced Scorecard

Analisis hasil penelitian untuk mengukur kinerja SMPN 1 Manggar menggunakan *Balanced Scorecard* dimulai dari kinerja aspek keuangan, aspek proses bisnis internal, aspek pelanggan, aspek pembelajaran/ pertumbuhan, dan terakhir disajikan hasil keseluruhan pengukuran empat aspek kinerja tersebut sehingga tersusun suatu analisis kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.

4.2.1 Kinerja Keuangan SMPN 1 Manggar

Perspektif ini melihat kinerja dari sudut penyedia sumber daya dan ketercapaian target keuangan sebagaimana rencana organisasi. Untuk mengetahui kinerja alat rasio keuangan dapat digunakan. Teknik analisis rasio digunakan untuk mengetahui hubungan dari pos-pos tertentu dalam neraca atau laporan keuangan. Pada bagian ini akan dijelaskan tentang kinerja keuangan SMPN 1 Manggar.

4.2.1.1 Kinerja Umum

Kinerja keuangan sekolah dalam hal ini akan diukur berdasarkan ukuran kinerja organisasi sektor publik. Sumber utama keuangan organisasi publik seperti sekolah adalah dari para pembayar pajak. Pembayar pajak mengharapkan uang yang telah dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif (*value for money*). Kinerja keuangan yang biasa digunakan pada organisasi publik yang menganut sistem *value for money* mempunyai 3 (tiga) indikator, yaitu ekonomis, efisien dan efektif (Mahsun, 2009).

Berdasarkan hasil pengukuran dengan indikator *value for money* tersebut didapat hasil nilai ekonomis keuangan sekolah sangat ekonomis, Sangat efektif dan sangat efisien. Jika dikonversikan menggunakan skala *likert* memperoleh skor 5 (lima). Untuk lebih jelas hasil pengukuran kinerja keuangan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.5 di bawah ini

Tabel 4.5
Nilai Kinerja Keuangan SMPN 1 Manggar

Aspek	Nilai	Skor Bobot	Kategori
Ekonomis	Sangat Ekonomis	5	Sangat Baik
Efektifitas	Sangat Efektif	5	Sangat Baik
Efisien	Sangat Efisien	5	Sangat Baik
Total Skor		15	Sangat Baik

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Keuangan SMPN 1 Manggar)

Data pada Tabel 4.5 memberikan penjelasan tentang data hasil pengukuran kinerja keuangan. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja keuangan, SMPN 1 Manggar memperoleh skor total 15. Skor total tersebut ketika dikonversikan ke dalam skala interval berada pada rentang 12,1 – 15 dan termasuk dalam kategori sangat baik (rentang skor lihat bab 3, hal 84).

4.2.1.2 Analisis Kinerja Keuangan

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang pengukuran kinerja keuangan pada bagian ini akan dijelaskan rincian penghitungan kinerja keuangan tersebut. Sumber data yang digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan SMPN 1 Manggar adalah laporan keuangan sekolah Tahun Anggaran 2010. Sesuai dengan PP NO 24 tahun 2005 tentang Standar Akutansi Pemerintah (SAP) dinyatakan bahwa laporan keuangan instansi pemerintah, dalam hal ini sekolah bertindak sebagai entitas pelaporan yang artinya diwajibkan untuk membuat laporan keuangan yang terdiri dari Neraca, Laporan Realisasi Pendapatan, Laporan Arus Kas dan Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK). Sedangkan laporan keuangan yang bersumber dari dana BOS APBN dan dana BOS APBD I (provinsi) dilaporkan dalam bentuk Laporan Kas Umum akhir tahun.

Penyajian Laporan Realisasi Anggaran dilakukan dengan cara menyandingkan informasi realisasi dan anggaran instansi pemerintah, (PP NO 24 tahun 2005, psl 2). Berikut ini diuraikan laporan realisasi anggaran SMPN 1 Manggar Tanggal 31 Desember 2010.

Tabel 4.6
Perbandingan Anggaran Belanja dan Realisasi Belanja
Tahun Anggaran 2010

URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	KET
PENDAPATAN	2.228.522.050,00	2.232.640.129,00	
1. Pendapatan Asli Daerah	2.005.782.050,00	2.005.782.050,00	
2. Dana Bos APBN	184.110.000,00	188.178.079,00	
3. Dana Bos APBD I	38.630.000,00	38.680.000,00	
JUMLAH PENDAPATAN	2.228.522.050,00	2.232.640.129,00	
BELANJA	2.228.522.050,00	1.688.791.331,00	
1. Belanja Operasi	1.912.577.650,00	1.372.846.931,00	
1. Belanja Pegawai	1.773.330.950,00	1.239.473.865,00	
a. Belanja Tidak Langsung	1.685.635.750,00	1.157.337.865,00	
1. Gaji dan Tunjangan	1.139.095.750,00	855.272.865,00	
2. Tambahan Penghasilan PNS	507.540.000,00	275.065.000,00	
3. Belanja Penghasilan Lainnya	39.000.000,00	27.000.000,00	
b. Belanja Langsung	87.695.200,00	82.136.000,00	
1. Belanja Honorarium PNS	34.235.200,00	28.756.000,00	
2. Belanja Honorarium Non PNS	53.460.000,00	53.380.000,00	
2. Belanja Barang dan Jasa	139.246.700,00	133.373.066,00	
1. Belanja Bahan Pakai Habis Kantor	36.093.000,00	35.893.000,00	
2. Belanja Bahan/Material	41.662.000,00	41.662.000,00	
3. Belanja Jasa Kantor	17.400.000,00	15.159.066,00	
4. Belanja Cetak dan Penggandaan	21.732.500,00	21.336.000,00	
5. Belanja Makanan dan Minuman	4.859.200,00	4.788.000,00	
6. Belanja Perjalanan Dinas	10.000.000,00	7.035.000,00	
7. Belanja Jasa Pihak Ketiga	7.500.000,00	7.500.000,00	
2. Belanja Modal	93.204.400,00	93.204.400,00	

1. Belanja Modal Pengadaan Peralatan Kantor	5.000.000,00	5.000.000,00	
2. Belanja Modal Pengadaan Perlengkapan Kantor	12.600.000,00	12.600.000,00	
3. Belanja Modal Pengadaan Komputer	13.000.000,00	13.000.000,00	
4. Belanja Modal Pengadaan Mebeulair	13.750.000,00	13.750.000,00	
5. Belanja Modal Pengadaan Konstruksi/Pembelian Bangunan	45.026.400,00	45.026.400,00	
6. Belanja Modal Pengadaan Barang bercorak Kesenian, Kebudayaan	3.828.000,00	3.828.000,00	
4. Belanja Operasional Kesiswaan	222.740.000,00	222.740.000,00	

(Sumber: Bagian Keuangan SMPN 1 Manggar, data diolah kembali)

a) Ekonomis

Berdasarkan laporan realisasi anggaran SMPN 1 Manggar pada Tabel 4.6 di atas tercatat bahwa realisasi belanja operasional pada tahun 2010 mencapai Rp1.688.791.331,00 dari total anggaran belanja sebesar Rp 2.228.522.050,00 atau sebesar 75,78%. Dengan metode analisis *value for money* dapat dicari tingkat keekonomisan keuangan sebagai berikut:

$$Ekonomis = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran belanja operasional}} \times 100\%$$

$$Ekonomis = \frac{1.688.791.331,00}{2.228.522.050,00} \times 100\%$$

Dari perhitungan tersebut didapat hasil tingkat keekonomisan kondisi keuangan SMPN 1 Manggar sebesar 75,78%, kondisi ini menunjukkan bahwa SMPN 1 Manggar telah melakukan penghematan belanja operasional sebesar sebesar Rp 539.730.719,00 atau 24,22% dari total anggaran. Dengan menggunakan pengukuran skala *likert* didapat hasil nilai ekonomis keuangan SMPN 1 Manggar sebesar 5 atau dapat dikategorikan Sangat Ekonomis.

b) Efektifitas

Dalam konsep *value for money*, pengukuran efektifitas organisasi sektor publik adalah merupakan hubungan antara *outcome* dengan tujuan, sementara itu di sisi lain tujuan dari organisasi sektor publik adalah peningkatan penyediaan barang atau jasa yang dapat bersifat tidak berwujud (*intangibles*). Dengan demikian dalam penilaian efektifitas kondisi keuangan SMPN 1 Manggar, penilaian *outcome* dari pelayanan pendidikan yang diberikan sekolah tidak dapat diterima langsung dalam waktu singkat, sehingga untuk mengukur efektifitas pelayanan jasa pendidikan tersebut membutuhkan priode waktu tertentu yang telah direncanakan dalam perencanaan strategis sekolah. Namun begitu menurut Mahsun (2009:191) dalam menilai efektifitas organisasi sektor publik dapat dilihat dari mengukur tingkat *output* yang dihasilkan sekolah terhadap target-target pendapatan yang telah ditetapkan, dalam hal ini *output* yang dimaksud adalah realisasi pendapatan sekolah diperoleh berdasarkan jumlah siswa yang ditampung di sekolah tersebut.

Ketika Pemerintah Daerah Kabupaten Belitung Timur memberlakukan kebijakan Pendidikan Gratis dari tingkat SD sampai dengan tingkat SMA/SMK, maka sekolah tidak memiliki sumber pendapatan lain (dari masyarakat). Sumber pendapat sekolah hanya berasal dari APBD II (kabupaten), BOS APBN, serta BOS APBD I (provinsi). Untuk itu penulis mengasumsikan rencana pendapatan sekolah diperoleh dari ketiga sumber tersebut yang dapat dilihat pada Tabel 5 -3 (Laporan Realisasi Anggaran). Penghitungan tingkat efektifitas anggaran dapat dihitung menggunakan menggunakan rumus *value for money* berikut ini :

$$Efektif = \frac{\text{Realisasi Pendapatan Sekolah}}{\text{Rancangan Anggaran Pendapatan}} \times 100$$

$$Efektif = \frac{2.232.640.129,00}{2.228.522.052,00} \times 100\%$$

Dari perhitungan di atas, realisasi pendapatan sekolah telah melewati target pendapatan sekolah sebesar Rp 4.118.077,00 (Rp2.232.640.129,00- Rp.2.228.522.052,00). Sedangkan tingkat efektifitas keuangan SMPN 1 Manggar sebesar 100,18% yang artinya SMPN 1 Manggar mampu menghasilkan

pendapatan usaha sebanyak 1,18 kali dari yang ditargetkan. Dengan menggunakan skala *likert* maka didapat hasil nilai efektifitas keuangan SMPN 1 Manggar sebesar 5 atau dapat dikategorikan Sangat Efektif.

c) Efisiensi

Dari laporan realisasi anggaran dan laporan aktifitas di atas, juga dapat diketahui tingkat efisiensi keuangan SMPN 1 Manggar dengan perhitungan sebagai berikut :

$$Efisiensi = \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Realisasi pendapatan usaha}} \times 100\%$$

$$Efisiensi = \frac{1.688.791.331,00}{2.232.640.129,00} \times 100\%$$

Dengan demikian dapat dinilai bahwa tingkat efisiensi SMPN 1 Manggar sebesar 75,64% yang artinya jumlah belanja operasional SMPN I Manggar lebih kecil dari pendapatan sekolah. Dengan menggunakan skala *likert* maka didapat nilai efisiensi SMPN 1 Manggar sebesar 5 atau kategori Sangat Efisien.

4.2.2 Kinerja Pelanggan SMPN 1 Manggar

Kepuasan pelanggan dalam organisasi sekktor publik merupakan tumpuan karena tujuan utama organisasi sektor publik adalah menciptakan kepuasan masyarakat sebagai pelanggan. Kepuasan pelanggan akan memicu aspek lainnya. Sehingga desain *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik seperti sekolah, kinerja pelanggan ditempatkan pada posisi paling atas, diikuti kinerja keuangan, kinerja bisnis internal dan kinerja pembelajaran & pertumbuhan.

4.2.2.1 Kinerja Umum Pelanggan

Pengukuran kinerja pelanggan dilakukan dengan mengukur tingkat kualitas layanan dan tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan teori *Service Quality* yang diperkenalkan oleh Zeithaml, *et.al* (1990). Untuk mengetahui tanggapan para siswa terhadap nilai persepsi (kenyataan) dan nilai harapan atas layanan yang yang diberikan oleh sekolah, penulis menyebarkan kuesioner yang

memuat 22 (dua puluh dua) pertanyaan. Selanjutnya pertanyaan tersebut dibagi dalam 5 (lima) kelompok pertanyaan dimensi mutu pelayanan dalam *service quality*, yaitu: *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*.

Untuk mengetahui skor nilai tingkat kualitas layanan adalah dengan membandingkan skor kenyataan dan skor harapan sehingga diperoleh skor kesenjangan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dengan rumus:

$$TKP = \frac{\text{skor kenyataan}}{\text{skor harapan}} \times 100\%$$

. Hasil penghitungan kualitas layanan dan tingkat

kepuasan pelanggan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 4.7
Nilai Kinerja Pelanggan SMPN 1 Manggar

Dimensi	Kenyataan	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)	Skor bobot	Kategori
Tangibility	3,56	4,62	-1,06	77,05		
Reliability	3,80	4,67	-0,87	81,37		
Responsiveness	3,48	4,68	-1,2	74,35		
Assurance	3,78	4,79	-1,01	78,91		
Empathy	3,53	4,75	-1,22	74,31		
Rata-Rata	3,43	4,70	-1,07	77,23	3	Cukup Baik

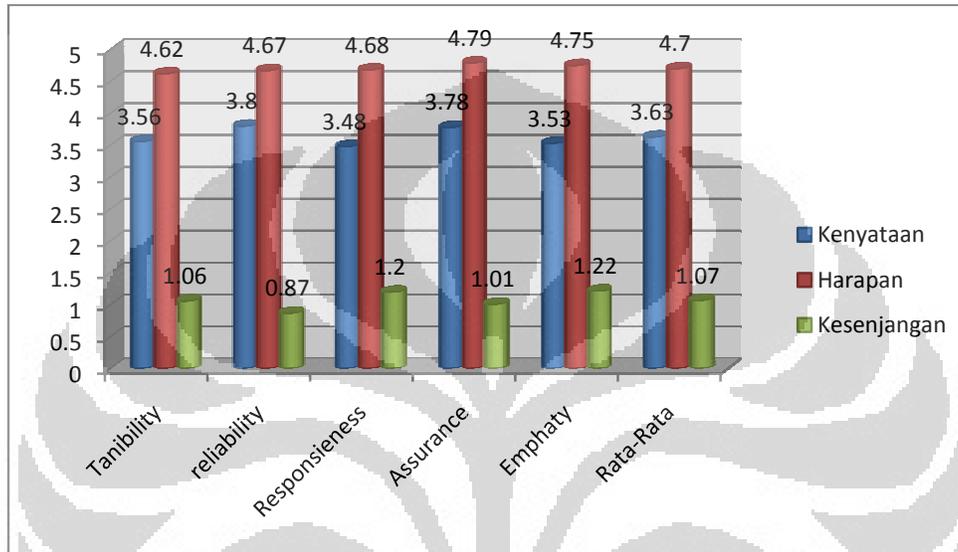
(Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner)

Data pada Tabel 4.7 memberikan penjelasan tentang hasil pengukuran kinerja pelanggan. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pelanggan SMPN 1 Manggar untuk kualitas layanan memperoleh skor 3 dan untuk tingkat kepuasan pelanggan memperoleh skor 3. Sehingga total skornya adalah 6. Total Skor 6 ketika dikonversikan ke dalam skala interval berada pada rentang 5,4 – 7,0 dan termasuk dalam kategori cukup baik (rentang skor lihat bab 3, hal 84).

Kualitas layanan pada dasarnya adalah merupakan kesesuaian antara kenyataan layanan yang dirasakan (*perceived service*) dengan harapan pelanggan (*customer expectation*). Kesesuaian kedua hal tersebut menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan, sehingga dengan demikian dapat dikatakan, bila mengetahui

kualitas layanan berarti dapat diketahui kepuasan pelanggan. Berikut ini disajikan data kualitas layanan dari masing-masing dimensi.

Grafik 4.2
Kualitas Layanan SMPN 1 Manggar



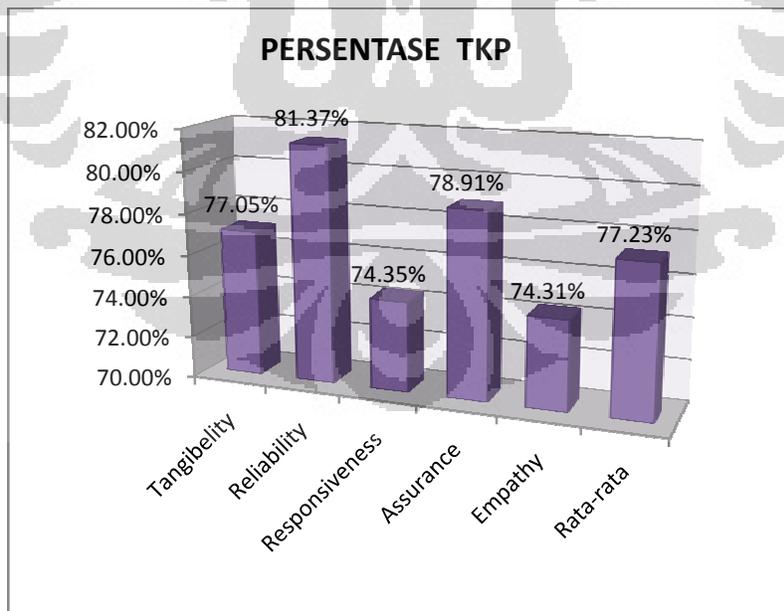
(Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner)

Data pada Grafik 4.2 diatas menunjukkan bahwa dimensi *tangibility* memiliki kesenjangan antara harapan dan kenyataan sebesar - 1,06. Hal ini terjadi karena penampilan halaman sekolah terasa gersang, ruang kelas yang dirasa kurang nyaman karena kipas angin yang ada di ruang kelas sebagian besar tidak berfungsi dan sekolah tidak memiliki parkir sepeda untuk siswa. Kesenjangan antara harapan dan kenyataan dari dimensi *reliability* sebesar - 0,87. Kesenjangan ini terjadi karena siswa merasa kemampuan yang dimiliki oleh guru dan pegawai SMPN 1 Manggar belum sesuai dengan kebutuhan siswa. Hal ini dirasakan siswa terutama dalam pelayanan perpustakaan, pelayanan administrasi serta, cara guru berkomunikasi kepada siswa sering menggunakan bahasa yang agak kasar. Dimensi *responsiveness* juga masih memiliki kesenjangan, karena siswa merasa bahwa guru agak sulit untuk diajak berkomunikasi bila siswa ingin berdiskusi tentang informasi yang mereka inginkan. Kesenjangan dimensi *assurance* terjadi

karena fasilitas sekolah seperti laboratorium IPA dan laboratorium Bahasa tidak difungsikan secara maksimal oleh guru untuk proses pembelajaran. Jadi menurut siswa mereka jarang menggunakan fasilitas tersebut untuk proses belajar. Terakhir kesenjangan dari dimensi *empathy* terjadi karena siswa merasa diperlakukan kurang ramah oleh guru dan pegawai di sekolah kemudian siswa juga merasa bahwa guru tidak sungguh-sungguh mau mendengarkan keluhan siswa.

Kesenjangan dari seluruh dimensi tersebut membuat terjadinya kesenjangan antara harapan dan kenyataan secara keseluruhan dari aspek pelayanan terhadap siswa sebesar - 1,07. Bila kesenjangan yang menunjukkan angka - 1 (satu), menurut Fitzsmmons (2006) yang dikutip oleh Siringringo (2007) dan pendapat Zeithaml, *et.al.*, (1999), keduanya berpendapat sama bahwa: ada perbedaan persepsi pihak manajemen mengenai harapan konsumen dengan layanan yang diharapkan. Hal ini artinya SMPN 1 Manggar belum dapat memenuhi harapan siswa karena ada perbedaan persepsi antara sekolah dan siswa tentang layanan yang diinginkan oleh siswa.

Grafik 4.3
Persentase Tingkat Kepuasan Pelanggan



(Sumber: Hasil Penelitian penulis)

Tingkat kepuasan pelanggan sebesar 77,23% seperti yang terdapat pada Grafik 4.3 di atas, menunjukkan bahwa sekolah baru mampu memberikan kepuasan kepada siswa sebesar 77,23% dari harapan yang diinginkan. Artinya SMPN 1 Manggar belum mampu memberikan pelayanan sama seperti yang diharapkan siswa. *Empathy* sekolah adalah layanan yang paling kecil persentasenya, hal ini menandakan bahwa sekolah perlu meningkatkan keramahan dan lebih banyak melakukan pelayanan secara pribadi kepada siswa seperti yang diinginkan siswa. Sedangkan *reliabel* adalah dimensi yang paling tinggi persentasenya. Hal tersebut menandakan sekolah cukup baik dalam mewujudkan janji kepada siswa.

4.2.2.2 Analisis Kinerja Pelanggan

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang pengukuran kinerja pelanggan pada bagian ini penulis akan menjelaskan rincian penghitungan kinerja pelanggan sehingga menghasilkan skor nilai seperti pada Tabel 4.7 (halaman 100) tersebut diatas.

a). Tangibility

Dimensi *tangibility* (tampilan fisik/wujud) dalam pelayanan SMPN 1 Manggar yang mencakup fasilitas sarana prasarana (gedung, halaman, perpustakaan, buku pelajaran) ruang kelas yang nyaman. Tanggapan responden terhadap tampilan fisik (*tangibility*) SMPN 1 Manggar menunjukkan 42,32% menyatakan puas, 35,54% cukup puas, 12,5% sangat puas, 8,57% tidak puas, dan 1,07% menyatakan sangat tidak puas. Dengan demikian sebagian besar murid sebagai penerima layanan menyatakan puas terhadap fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SMPN 1 Manggar. Namun demikian siswa yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas merupakan jumlah yang tidak boleh diabaikan dan merupakan hal yang perlu mendapat perhatian dari pihak sekolah untuk lebih meningkatkan tampilan fisik sarana dan prasarana sehingga dapat memuaskan para siswa sebagai pengguna jasa sekolah. Data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8
Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap *Tangibility*

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP	Jml	Total Nilai
1	Ketersediaan tempat parkir	1 1,3%	23 28,8%	38 47,5%	17 21,3%	1 1,3%	80 100%	234
2	Kenyaman/ kebersihan ruang kelas	1 1,3%	10 12,5%	32 40%	34 42,5%	3 3,8%	80 100%	268
3	Penampilan halaman sekolah hijau dan indah	2 2,5%	7 8,8%	27 33,8%	37 46,3%	7 8,8%	80 100%	280
4	Sarana/Prasarana sekolah dapat dimanfaatkan/dipakai semua siswa	1 1,3%	3 3,8%	29 36,3%	35 43,3%	12 15%	80 100%	294
5	Koleksi buku perpustakaan di sekolah cukup lengkap	-	2 2,5%	18 22,5%	51 63,8%	9 11,3%	80 100%	307
6	Sekolah menyediakan computer untuk proses pembelajaran	1 1,3%	-	6 7,5%	47 58,8%	26 32,5%	80 100%	337
7	Buku pelajaran di sekolah cukup untuk semua siswa	-	3 3,8%	49 61,3%	16 20%	12 15%	80 100%	277
	Jumlah Total	6 1,07%	48 8,57%	199 35,54%	237 42,32%	70 12,5%	560 100%	1997

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

b) Reliability

Dimensi *Reliability* dalam pelayanan SMPN 1 Manggar mencakup kemampuan dan kehandalan sekolah dalam memberikan layanan kepada siswa sesuai dengan apa yang telah dijanjikan. Tanggapan siswa terhadap kemampuan atau kehandalan sekolah dalam memberikan layanan kepada siswa sebagai pengguna jasa sesuai dengan apa yang telah dijanjikan menunjukkan bahwa sebagian besar siswa menyatakan puas (47,5%), menyatakan sangat puas (20%), menyatakan puas (27,5%) atas kemampuan atau kehandalan guru/karyawan disekolah dalam memberikan layanan kepada siswa sebagai pengguna jasa sesuai dengan apa yang telah dijanjikan. Namun demikian masih terdapat siswa yang menyatakan tidak puas yakni sebesar (3,12%). Jumlah tersebut harus mendapat

perhatian sekolah, terutama pada kemampuan petugas perpustakaan dalam memberikan pelayanan kepada siswa. Data tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap *Reliability*

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Total Nilai
8	Guru mampu menyampaikan materi pelajaran kepada siswa	-	2 2,5%	22 27,5%	44 55%	12 15%	80 100%	306
9	Guru mampu menggunakan bahasa yang mudah dipahami	2 2,5%	2 2,5%	14 17,5%	36 45%	26 32,5%	80 100%	322
10	Guru Bimbingan dan Konseling memiliki kemampuan memberikan pelayanan konseling.	-	1 1,3%	5 6,3%	35 43,8%	39 48,8%	80 100%	352
11	Pegawai administrasi terampil dalam memberikan pelayanan administrasi	3 3,8%	2 2,5%	48 60%	27 33,8%	-	80 100%	259
12	Pegawai perpustakaan mampu memberikan pelayanan kepustakaan.	1 1,3%	6 7,5%	29 36,3%	38 47,5%	6 7,5%	80 100%	282
13	Sekolah memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan menyalurkan bakat siswa	3 3,8%	2 2,50%	14 17,5%	48 60%	13 16,3%	80 100%	306
	Jumlah	9 1,88%	15 3,12%	132 27,5%	228 47,5%	96 20%	480 100%	1827

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

c) *Responsiveness*

Dimensi *Responsiveness* dalam pelayanan SMPN 1 Manggar mencakup kemampuan atau ketanggapan sekolah dalam melayani sebaik dan sesegera mungkin terhadap kesulitan yang mungkin dihadapi para siswa. Tanggapan siswa terhadap kemampuan atau ketanggapan sekolah dalam memberikan pelayanan kepada para siswa dapat terlihat pada Tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10**Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap *Responsiveness***

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Total
14	Guru selalu menanggapi dengan cepat ketika siswa mendapat kesulitan	2 2,50%	7 8,8%	28 35%	36 45%	7 8,8%	80 100%	279
15	Guru memberikan solusi yang tepat ketika siswa mendapat kesulitan dalam belajar	4 5%	1 1,3%	25 31,3%	39 48,8%	11 13,8%	80 100%	292
16	Guru di sekolah mudah dihubungi siswa bila siswa ingin mendapatkan informasi tertentu.	4 5%	8 10%	33 41,3%	30 37,5%	5 6,3%	80 100%	264
		10 4,17%	16 6,67%	86 35,83%	105 43,75%	23 9,58%	240 100%	

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Pada Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar siswa menyatakan puas (43,75%), dan cukup puas (35,83%) atas kemampuan atau ketanggapan sekolah dalam memberikan layanan secepat mungkin kepada siswa yang membutuhkan perhatian. Namun demikian masih terdapat siswa yang merasa tidak puas (6.67%) atas dimensi *responsiveness*. Meskipun jumlah tersebut tidak cukup besar, namun harus senantiasa mendapat perhatian yang serius dari sekolah agar terwujud pelayanan yang prima, terutama kemudahan guru untuk dihubungi oleh siswa ketika siswa membutuhkan.

d) Assurance

Tanggapan terhadap kemampuan sekolah dalam jaminan untuk memberikan pendidikan yang bermutu antara lain: jaminan penggunaan laboratorium sesuai kebutuhan praktek mata pelajaran, jaminan memperoleh NEM yang tinggi dalam ujian nasional serta jaminan diterima di sekolah yang bermutu. Tanggapan siswa terhadap jaminan yang akan diberikan sekolah tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11

Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap Assurance

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP	Jml	Total Nilai
17	Lulusan sekolah ini dapat diterima di sekolah unggulan atau sekolah favorit	1 1,3%	1 1,3%	17 21,3%	44 55%	17 21,3%	80 100%	315
18	Laboratorium yang ada di sekolah dapat dipergunakan sesuai dengan kebutuhan praktek	3 3,8%	3 3,8%	23 28,8%	43 53,8%	8 10%	80 100%	290
19	Sekolah ini mampu menghasilkan lulusan dengan NEM yang tinggi dalam ujian nasional	3 3,8%	1 1,3%	18 22,5%	46 57,5%	12 15%	80 100%	303
		7 2,92%	5 2,08%	58 24,17%	133 55,42%	37 15,41%	240	908

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data tabel diatas memperlihatkan bahwa tanggapan siswa terhadap kemampuan sekolah memberikan jaminan pelayanan (*assurance*) separoh lebih (55,42%) menyatakan puas, selanjutnya secara berurutan menyatakan cukup puas (24,17%), sangat puas (15,41%), dan hanya 2,92% siswa menyatakan tidak puas. Data ini mengindikasikan bahwa kemampuan sekolah dalam memberikan jaminan pelayanan sudah dapat memberikan jaminan yang memuaskan siswa.

e) Empathy

Dimensi *empathy* dalam pelayanan sekolah mencakup kemampuan guru/pegawai dalam memberikan perhatian yang bersifat individual kepada siswa dan berupaya memahami kebutuhan/keinginan siswa. Dari Tabel 4.12 di bawah dapat dijelaskan bahwa kenyataan (persepsi) siswa atas *empathy* sekolah dalam melayani para siswa sebagian besar menyatakan puas (43,33%) dan yang menyatakan cukup puas (35%). Sedangkan siswa yang menyatakan tidak puas menunjukkan jumlah yang cukup signifikan yaitu sebesar (5,42%) dibandingkan 4 (empat) dimensi yang lainnya. Hal ini harus menjadi perhatian sekolah untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan dimensi *emphaty* ini bagi para siswa

sebagai pelanggan sekolah, terutama pada aspek keramahan guru. Dibawah ini adalah Tabel 4.12 yang menyajikan data selengkapnya.

Tabel 4.12
Kenyataan (Persepsi) Responden terhadap *Empathy*

No	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP	Jumlah	Total Nilai
20	Guru dan pegawai di sekolah melayani siswa dengan ramah	5 6,3%	6 7,5%	37 46,3%	25 31,3%	7 8,8%	80 100%	263
21	Guru dan pegawai di sekolah melayani siswa dengan sopan (kata-kata yang lemah lembut dan tidak kasar).	4 5%	3 3,8%	25 31,3%	41 51,3%	7 8,8%	80 100%	284
22	Guru mau mendengarkan keluhan siswa	4 5%	1 1,3%	22 27,5%	38 47,5%	15 18,8%	80 100%	299
		13 5,42%	10 4,17%	84 35%	104 43,33%	29 12,08%	240 100%	846

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

4.2.2.2 Analisa Kualitas Layanan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan antara skor tingkat kenyataan (persepsi) pelanggan dengan skor tingkat harapan pelanggan. Apabila skor kenyataan (persepsi) dikurangi dengan dengan skor harapan akan diperoleh kesenjangan (GAP) yang merupakan tingkat kualitas layanan SMPN 1 Manggar. Apabila kesenjangan (GAP) menghasilkan angka positif berarti tingkat pelayanan melebihi harapan atau pelayanan sangat memuaskan, tetapi apabila skor menunjukkan angka negatif berarti tingkat pelayanan lebih rendah dari pada yang diharapkan. Sedangkan apabila skor kenyataan dan harapan menunjukkan angka yang sama, maka artinya pelayanan sama dengan apa yang diharapkan pelanggan. Berikut ini disajikan kualitas layana dari dimensi *tangibility*, *reliability*, *responsiveness assurance*, dan *emphaty*.

a). *Tangibility*

Tabel 4.13
Rata-Rata Skor Kenyataan, Harapan, Kesenjangan
dan Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk *Tangibility*

No	Pertanyaan	Kenyataan	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
1	Ketersediaan tempat parkir	2,93	4,4	-1,47	
2	Kenyaman/ kebersihan ruang kelas	3,35	4,72	-1,37	
3	Penampilan halaman sekolah hijau dan indah	3,5	4,69	-1,19	
4	Sarana/prasarana sekolah dapat dipakai semua siswa	3,68	4,66	-0,98	
5	Koleksi buku perpustakaan di sekolah cukup lengkap	3,84	4,7	-0,86	
6	Sekolah menyediakan komputer untuk proses pembelajaran	4,21	4,63	-0,42	
7	Buku pelajaran di sekolah cukup untuk semua siswa	3,46	4,6	-1,14	
Skor Rata-rata		3,56	4,62	-1,06	77,05%

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Data pada Tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa baik setiap komponen pelayanan pada dimensi *tangibility* maupun secara keseluruhan menunjukkan skor kenyataan (persepsi) yang lebih rendah bila dibandingkan dengan skor harapan pelanggan. Jumlah skor rata-rata kesenjangan sebesar - 0,85, berarti bahwa tampilan fisik sekolah belum dapat memenuhi harapan atau belum dapat memuaskan para pelanggannya. Dari keempat komponen tersebut, komponen tertinggi kesenjangannya sebesar -1,18 yaitu yang berada pada tersedianya tempat parkir di sekolah sedangkan kesenjangan terendah berada pada tersedianya komputer untuk proses pembelajaran yaitu sebesar - 0,34. Dengan adanya kesenjangan dalam kualitas layanan tersebut mengakibatkan tingkat kepuasan pelanggan hanya mencapai 77,02% . Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas

layanan sehingga sesuai dengan yang diharapkan pelanggan, maka sekolah harus memperbaiki *tangibility*, dengan meningkatkan kualitas fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah. Untuk lebih jelas data tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.13 di bawah ini:

b) *Reliability*

Tabel 4.14
Rata-Rata Skor Kenyataan, Harapan, Kesenjangan dan Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk *Reliability*

No	Pertanyaan	Kenyataan	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
8	Guru mampu menyampaikan materi pelajaran kepada siswa dalam proses belajar mengajar	3,83	4,75	-0,92	
9	Guru mampu menggunakan bahasa yang mudah dipahami siswa	4,02	4,64	0,62	
10	Guru Bimbingan dan Konseling memiliki kemampuan memberikan pelayanan konseling.	4,4	4,78	0,38	
11	Pegawai administrasi terampil dalam memberikan pelayanan administrasi kepada semua siswa	3,24	4,42	1,18	
12	Pegawai perpustakaan mampu memberikan pelayanan kepustakaan	3,53	4,65	1,12	
13	Sekolah memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan menyalurkan bakat siswa	3,83	4,78	0,95	
Skor Rata-rata		3,80	4,67	0,87	81,37%

(Sumber: Hasil Penelitian penulis)

Dari data Tabel 4.14 di atas memperlihatkan masing-masing komponen secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor kenyataan (persepsi) pelanggan masih rendah dari pada skor harapan. Jumlah skor rata-rata kesenjangan sebesar -0,69. Berarti bahwa tingkat *reliability* sekolah belum dapat memenuhi harapan atau belum dapat memuaskan pelanggan. Dari keempat komponen tersebut komponen tertinggi tingkat kesenjangannya adalah berada pada keterampilan pegawai administrasi, yaitu sebesar (-0,95) dan kemampuan pegawai perpustakaan (-1,12). Hal ini berarti bahwa kemampuan tenaga perpustakaan dan administrasi dinilai

kurang cakap memberi pelayanan kepada siswa. Sehingga jika dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan terhadap tingkat *reliability* sekolah baru tercapai 81,55% dari yang diharapkan.

c) *Responsiveness*.

Tabel 4.15 berikut ini menunjukkan bahwa baik setiap komponen maupun secara keseluruhan pada dimensi *responsiveness* menunjukkan skor persepsi yang lebih rendah dibandingkan dengan skor harapan pelanggan. Jumlah rata-rata skor kesenjangan sebesar -0,96, berarti bahwa tingkat *responsiveness* sekolah belum dapat memenuhi harapan atau belum dapat memuaskan para pelanggan. Pada kelompok ini skor kesenjangan tertinggi berada pada kemudahan siswa untuk menghubungi guru. Artinya siswa masih merasa sulit untuk berkomunikasi kepada guru ketika mereka memiliki persoalan dan ketika mereka mengharapkan guru dapat memberikan solusi terhadap mereka. Untuk tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan tabel di atas baru mencapai 74,33%. Data tersebut memperlihatkan bahwa pihak sekolah perlu memperhatikan agar guru selalu bisa dihubungi oleh siswa ketika siswa membutuhkannya.

Tabel 4.15
Rata-Rata Skor Kenyataan, Harapan, Kesenjangan dan
Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk *Responsiveness*

No	Pertanyaan	Kenyataan	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
14	Guru selalu menanggapi dengan cepat ketika siswa mendapat kesulitan di sekolah	3,48	4,68	1,2	
15	Guru memberikan solusi yang tepat ketika siswa mendapat kesulitan dalam belajar	3,65	4,79	1,14	
16	Guru di sekolah mudah dihubungi siswa bila siswa ingin mendapatkan informasi	3,3	4,58	1,28	
Skor Rata-rata		3,48	4,68	1,2	74,35%

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

d) Assurance

Data pada Tabel 4.16 berikut ini menunjukkan bahwa baik setiap komponen pelayanan pada dimensi *assurance* maupun secara keseluruhan menunjukkan skor kenyataan (persepsi) yang lebih rendah dibandingkan dengan skor harapan pelanggan. Jumlah rata-rata skor kesenjangan sebesar (-0,82), berarti bahwa tingkat *assurance* sekolah belum dapat memenuhi harapan atau belum dapat memuaskan para pelanggan. Pada kelompok ini skor kesenjangan tertinggi berada pada masalah penggunaan laboratorium yaitu sebesar (-0,95) dan skor kesenjangan terendah berada pada jaminan lulusan sekolah diterima di sekolah unggulan sebesar (-0,68). Demikian pula untuk tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan tabel hanya berada pada angka 78,64%. Untuk itu sekolah perlu usaha untuk peningkatan *assurance* dengan cara lebih mengoptimalkan penggunaan sarana prasarana untuk kepetingan pembelajaran siswa.

Tabel 4.16
Rata-Rata Skor Kenyataan, Harapan, Kesenjangan dan
Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Assurance

No	Pertanyaan	Kenyataan	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
17	Lulusan sekolah ini dapat diterima di sekolah unggulan atau sekolah favorit	3,94	4,79	-0,85	
18	Laboratorium yang ada di sekolah dapat dipergunakan sesuai dengan kebutuhan praktek mata pelajaran tersebut, misalnya lab IPA, lab komputer dan lab bahasa.	3,63	4,81	-1,18	
19	Sekolah ini mampu menghasilkan lulusan dengan NEM yang tinggi dalam ujian nasional	3,79	4,79	-1	
Skor Rata-rata		3,78	4,79	-1,01	78,91%

(Sumber : Hasil Kuesioner dan Olahan Penulis)

e) *Empathy*

Tabel 4.17 akan menyajikan data *empathy* sekolah terhadap siswa, yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan *empathy* sekolah masih rendah .

Tabel 4.17
Rata-Rata Skor Kenyataan, Harapan, Kesenjangan dan
Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk *Empathy*

No	Pertanyaan	Kenyataan	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
20	Guru dan pegawai di sekolah melayani siswa dengan ramah	3,29	4,71	-1,42	
21	Guru dan pegawai di sekolah melayani siswa dengan sopan	3,55	4,76	-1,21	
22	Guru mau mendengarkan keluhan siswa tentang kesulitan belajar yang mereka hadapi.	3,74	4,78	-1,04	
	Skor Rata-rata	3,53	4,75	-1,22	74,31%

(Sumber : Hasil Kuesioner dan Olahan Penulis)

Rendahnya *empathy* sekolah ditunjukkan oleh skor kenyataan (persepsi) dimensi *empathy* lebih rendah dibandingkan dengan skor harapan pelanggan. Tingkat kesenjangan sebesar -0,98 pada tabel di atas berarti bahwa tingkat *empathy* sekolah belum dapat memenuhi harapan atau belum dapat memuaskan pelanggan. Pada kelompok ini skor kesenjangan tertinggi berada pada masalah keramahan guru dan karyawan sekolah sebesar -1,14, serta skor kesenjangan terendah ada pada masalah guru mau mendengarkan keluhan siswa sebesar (-0,83). Untuk tingkat kepuasan pelanggan hanya berada pada angka 74,21%. Memperhatikan data tersebut di atas sekolah perlu lebih meningkatkan keramahan guru/karyawan kepada siswa sebagai pelanggan.

4.2.3. Kinerja Bisnis Internal SMPN 1 Manggar

Kinerja bisnis internal di sekolah mempunyai sasaran, misalnya peningkatan proses layanan kepada siswa, peningkatan sarana prasarana, pemutahiran teknologi dan pengintegrasian proses bisnis internal untuk kepuasan

pelanggan. Tujuan akhirnya adalah bagaimana sekolah dapat menjadi sekolah berprestasi dan diminati oleh masyarakat.

4.2.3.1 Kinerja umum Bisnis Internal

Ada 3 (tiga) komponen untuk mengukur kinerja prespektif bisnis internal yaitu inovasi, proses, dan layanan purna jual. Penilaian kinerja perspektif bisnis internal dilakukan dengan cara menganalisis data skunder dari SMPN 1 Manggar. Data skunder tersebut meliputi aspek inovasi didapat dari data hasil validasi kurikulum sekolah. Aspek proses didapat dari data kulifikasi pendidikan guru, data sarana/prasarana, data penggunaan TI, data penggunaan CTL, data hasil NEM siswa, data KKM, serta data akreditasi sekolah. Pengukuran kinerja layanan purna jual menggunakan data organisasi alumni dan keberadaan website sekolah.

Dari hasil pengukuran terhadap data skunder sekolah yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai yang dapat dilihat pada Tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4.18
Nilai Kinerja Bisnis Internal SMP N 1 Manggar

No	Aspek	Nilai	Skor Bobot	Kategori
1	Kurikulum	320	4	Baik
2	Kualifikasi Pendidikan Guru	78,26%)	4	Baik
3	Efektifitas waktu belajar	92	4	Baik
4	Penggunaan pendekatan CTL dalam proses KBM	73	3	Cukup baik
5	Penggunaan Perangkat TI, multimedia, CD, <i>Computer based</i>	71	3	Cukup baik
6	Sarana prasarana	>14 Item	4	Baik
7	Akreditasi Sekolah	95	5	Sangat baik
8	Layanan Purna Jual	-	1	Sangat tidak baik
	Total Skor		28	

(sumber: Hasil Olahan Data Skunder SMPN 1 Manggar)

Data ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengukuran kinerja bisnis internal SMPN 1 Manggar memperoleh skor total 28. Skor total tersebut ketika

dikonversikan ke dalam skala interval berada pada rentang 27,5 – 33,9, dan termasuk dalam kategori baik (rentang skor lihat bab 3, hal 83)

4.2.3.2 Analisis Kinerja bisnis internal

Analisis ini dilakukan penulis untuk menjelaskan proses perolehan nilai yang diperoleh kinerja bisnis internal sekolah. Nilai tersebut diperoleh melalui pengukuran terhadap 3 indikator yaitu: inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual.

a). Inovasi

Keberhasilan institusi pendidikan seperti sekolah adalah bagaimana menghasilkan suatu produk dengan mempunyai nilai mutu yang tinggi. Ada pendapat tentang produk sekolah, yaitu bila pengguna produk itu adalah masyarakat maka produknya adalah lulusan (siswa) yang berprestasi, namun jika pengguna produk sekolah adalah siswa maka produknya adalah ilmu pengetahuan (Sanjaya, 2011). Sebelum disampaikan kepada siswa, ilmu pengetahuan tersebut harus dikemas menjadi bentuk produk yang inovatif. Produk sekolah tersebut dikemas dalam bentuk kurikulum, maka diperlukan inovasi kurikulum. Berbagai bentuk inovasi telah dilakukan pemerintah sampai kepada kurikulum KTSP yang berlaku sekarang ini. Banyak keistimewaan yang dimiliki oleh kurikulum ini, diantaranya memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengembangkannya.

Di tingkat sekolah inovasi kurikulum KTSP ini dilakukan oleh sebuah tim yang dinamakan Tim Pengembang Kurikulum Sekolah. Dalam Tim Pengembang sekolah ini diidentifikasi dan sebuah kurikulum yang disesuaikan dengan tujuan strategis sekolah yang telah direncanakan untuk menjawab tantangan kebutuhan lokal dan global.

Sehubungan dengan langkah-langkah inovasi yang telah dilakukan oleh sekolah, penulis telah mengadakan penelitian untuk mengukur apakah produk inovasi tersebut sesuai dengan tujuan yang diharapkan dalam meningkatkan pelayanan dan prestasi sekolah. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data hasil validasi kurikulum yang telah dilakukan oleh Tim Pengembang Kurikulum Dinas Pendidikan Kabupaten Belitung Timur yang menggunakan format validasi

kurikulum Kemendiknas. Aspek penilaian dalam validasi kurikulum tersebut terdiri dari 2 (dua) bagian besar yaitu dokumen I dan dokumen II. Validasi dokumen I terdiri dari, cover, lembar pengesahan, daftar isi, pendahuluan, struktur /muatan kurikulum, dan kalender pendidikan. Validasi dokumen II terdiri dari : identitas silabus, komponen silabus, rumusan standar kompetensi, rumusan materi pelajaran, rumusan kegiatan pembelajaran, rumusan indikator pencapaian (IPK), rumusan penilaian, rumusan alokasi waktu, dan rumusan sumber belajar.

Dari hasil validasi yang dilakukan oleh Tim Pengembang Kurikulum Kabupaten Belitung Timur tersebut didapatkan hasil bahwa untuk dokumen I diperoleh nilai 233 dan dokumen II diperoleh nilai 87, sehingga total nilai Kurikulum SMPN 1 Manggar memperoleh nilai sebesar 320 atau termasuk kategori Sesuai/ Baik.

b). Proses Operasi

Dalam pengukuran kinerja prespektif internal SMPN 1 Manggar, penulis akan melakukan pengukuran indikator proses dengan menggunakan data skunder yang dimiliki oleh sekolah meliputi, kualifikasi pendidikan guru, sarana prasarana, efektifitas waktu belajar, penggunaan CTL dan TL, dan data akreditasi sekolah.

Berikut ini adalah tabel kualifikasi pendidikan guru di SMPN 1 Manggar.

Tabel 4.19
Kualifikasi Tingkat Pendidikan Guru SMPN 1 Manggar

No	Kualifikasi	Jumlah (%)	Indikator	Skor Indikator	Kategori
1	S1	20 (78,26%)	100% guru berijazah S1	100% = Sangat Baik 75% - 95 % = Baik	Baik
2	< S1	4 (21,74%)		50% -74% = Cukup Baik <50% = Kurang baik	
	Jumlah	24			

(Sumber: Bag. Kepegawaian SMPN 1 Manggar)

Tabel 4.19 di atas menggambarkan data kualifikasi pendidikan guru di SMPN 1 Manggar. Dari jumlah 24 orang guru yang ada, 20 orang kualifikasi S1

(78,26%), dan 4 orang berkualifikasi D-3 (21,74%). Berdasarkan Permen Diknas No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan kompetensi Guru guru SMP, menyatakan bahwa kualifikasi pendidikan guru SMP/MTs harus memiliki kualifikasi pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1). Dengan demikian kualifikasi pendidikan guru di SMPN 1 Manggar telah mencapai nilai 78,26% sehingga dapat dikategorikan sesuai /baik

Pengukuran efektifitas waktu belajar, penggunaan CTL dan perangkat TI dalam proses pembelajaran dilakukan berdasarkan data hasil supervisi Permen Diknas No 42 Tentang Standar Proses yang telah dilakukan oleh pengawas sekolah Dinas Pendidikan Kabupaten Belitung Timur. Data hasil supervisi tersebut terdapat pada Tabel 4.20 berikut ini :

Tabel 4.20
Hasil Supervisi Standar Proses SMPN 1 Manggar

No	Uraian	Skor	Kategori
1	Efektifitas waktu belajar	92	baik
2	Penggunaan CTL dalam proses KBM	73	cukup baik
3	Penggunaan Perangkat TI, multimedia, CD, <i>Computer based</i>	71	cukup baik

(Sumber: Hasil Supervisi Pengawas Sekolah Kab. Belitung Timur)

Data pada Tabel 4.21 berikut ini menyatakan bahwa sekolah memiliki 23 jenis ruangan. Merujuk pada Permen Diknas No 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana Prasarana untuk Tingkat SMP/MTS, bahwa sekurang-kurangnya sekolah harus memiliki 14 jenis ruangan. Dengan demikian sarana prasarana yang dimiliki oleh SMPN 1 Manggar telah melampaui batas minimal standar prasarana. Kemudian sebagai data tambahan di laboratorium komputer terdapat 30 unit komputer siswa. Berdasarkan Permendiknas No 24/2007, rasio antara komputer dan siswa tiap kelas juga berbanding 1: 2. Berdasarkan data yang ada maka untuk sarana prasarana di SMPN 1 Manggar termasuk kategori baik. Berikut ini adalah tabel yang memuat data sarana prasarana sekolah tersebut.

Tabel 4.21
Keadaan Sarana Prasarana di SMPN 1 Manggar

No	Jenis Ruang	Indikator	Skor Indikator	Kategori
1	Ruang Kelas	Permendiknas No 24/2007: Standar minimal SMP memiliki 14 jenis ruang	>14 jenis ruang = Baik	Baik
2	Laboratorium IPA			
3	Laboratorium Bahasa			
4	Laboratorium Komputer			
5	Ruang Keterampilan			
6	Ruang Perpustakaan			
8	Ruang Media			
9	Ruang Serba Guna			
10	Ruang UKS			
11	Ruang Koperasi			
12	Ruang BP/BK			
13	Ruang Kepala Sekolah			
14	Ruang Guru			
15	Ruang TU			
16	Ruang OSIS			
17	Ruang Arsip			
18	Ruang Gudang			
19	Ruang Kantin			
20	Ruang Tenis Meja/Musik			
21	Ruang Musholla			
22	Ruang WC			
23	Ruang Pos Jaga			

(Sumber: Bagian Sarpras SMPN 1 Manggar, diolah kembali)

Penilaian hasil akreditasi sekolah dilakukan penulis dilakukan dengan melihat hasil akreditasi sekolah yang dilakukan pada tahun 2009. Akreditasi Sekolah/Madrasah adalah suatu kegiatan penilaian kelayakan suatu sekolah/madrasah berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Akreditasi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). Hasil akreditasi diwujudkan dalam bentuk pengakuan peringkat kelayakan. Akreditasi Sekolah ini bertujuan untuk melihat apakah suatu sekolah layak untuk menyelenggarakan pendidikan. Sesuai

dengan kewenangannya BAP-S/M akan menerbitkan sertifikat. Sertifikat akreditasi memuat nilai masing-masing komponen (dalam angka) dan peringkat/status akreditasi sekolah yang dinyatakan dengan huruf A (amat baik), B (baik), dan C (cukup). Sekolah yang nilainya kurang dari C dinyatakan tidak terakreditasi dan tidak diberikan sertifikat. Berdasarkan sertifikat yang dikeluarkan oleh Badan Akreditasi Sekolah (BAP) provinsi Bangka Belitung Tahun 2009 menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh oleh SMPN 1 Manggar adalah 95 dengan kategori A (sangat baik)

c) Layanan Purna Jual

Berdasarkan hasil analisis dan pengamatan di lapangan, ternyata SMPN 1 Manggar tidak memiliki organisasi alumni, walaupun secara berkala alumni datang ke sekolah untuk memberikan sosialisasi tentang sekolah-sekolah yang sedang di tempuh oleh para alumni. Untuk saat ini sekolah juga belum memiliki website sekolah. Dengan demikian untuk layanan purna jual SMPN 1 Manggar hanya memperoleh nilai 1 dengan kategori sangat tidak baik

4.2.4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan SMPN 1 Manggar.

Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan di sekolah mengidentifikasi parameter-parameter untuk membangun keunggulan sekolah. Target dan ukuran kesuksesan sekolah berubah seiring dengan waktu. Oleh karena itu sekolah harus berinovasi, berkreasi dan belajar. Beberapa sasaran strategis kinerja pembelajaran dan pertumbuhan di SMPN 1 Manggar antara lain adalah peningkatan keahlian guru/pegawai, peningkatan komitmen, serta peningkatan sistem informasi yang pada akhirnya diharapkan akan mampu meningkatkan motivasi kerja guru/pegawai di SMPN 1 Manggar.

4.2.4.1 Kinerja Umum Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan 4 (empat) tolak ukur, yaitu tingkat kepuasan kerja, tingkat perputaran pegawai, tingkat pendapatan dan kemampuan sistem informasi SMPN 1 Manggar. Pada penelitian ini penulis hanya akan mengukur tingkat kepuasan kerja dan sistem informasi yang dimiliki sekolah. Untuk aspek perputaran pegawai dan

tingkat pendapatan tidak diukur karena guru/pegawai SMPN 1 Manggar 95% adalah pegawai negeri sipil sehingga memiliki pendapatan standar serta tingkat perputaran pegawai relatif stabil. Kuesioner yang diberikan kepada 34 orang guru dan pegawai SMPN 1 Manggar, dapat terima kembali hanya 32 kuesioner karena 1 (satu) orang guru sedang cuti dan 1 (satu) orang pegawai sedang sakit.

Dari hasil penghitungan tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dan sistem informasi sekolah, maka didapatkan data yang disajikan pada Tabel 4.22 berikut ini:

Tabel 4.22
Nilai Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan SMPN 1 Manggar

Aspek	Jumlah	Nilai	Skor	Kategori
Tingkat Kepuasan Kerja	2126	66,44	3	Cukup Puas
Sistem informasi sekolah	456	14,25	4	Puas
Total Skor			7	Cukup Puas

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

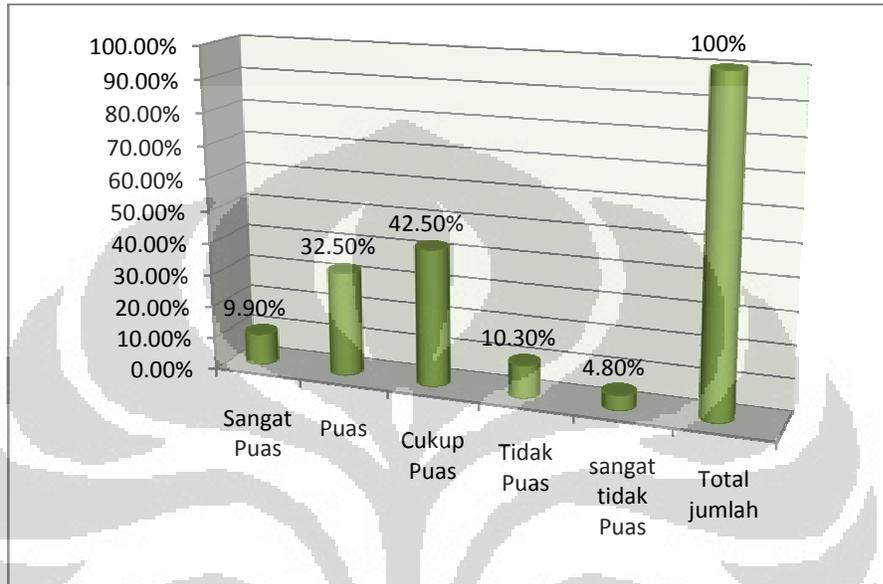
Dari data pada Tabel 4.22 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja guru dan pegawai adalah 66,44 dengan kategori 3 dan tingkat kepuasan terhadap sistem informasi sekolah adalah 14,5 dengan kategori 4. (perhitungan bobot skor dan skor lihat pada lampiran). Pada akhirnya kinerja pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh skor 7, dan setelah dilakukan pembobotan skor tersebut berada pada skala 5,4 -7,0 yang berarti kinerja pertumbuhan & pembelajaran berada pada tingkat cukup memuaskan (rentang skor lihat pada bab 3, hal 84).

Untuk lebih jelas data tersebut dibuat dalam bentuk grafik persentase. Grafik 4.4 berikut ini menggambarkan prosentase tingkat kepuasan kerja yang memuat data bahwa hanya 9,9% responden yang merasa sangat puas atas kondisi kerja di sekolah. Sebaliknya responden yang merasa tidak puas sebesar 10,30%

dan sangat tidak puas 4,80%. Persentase tertinggi responden yang menyatakan cukup puas yakni sebesar 42,50%.

Grafik 4.4

Persentase Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai SMPN 1 Manggar



(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

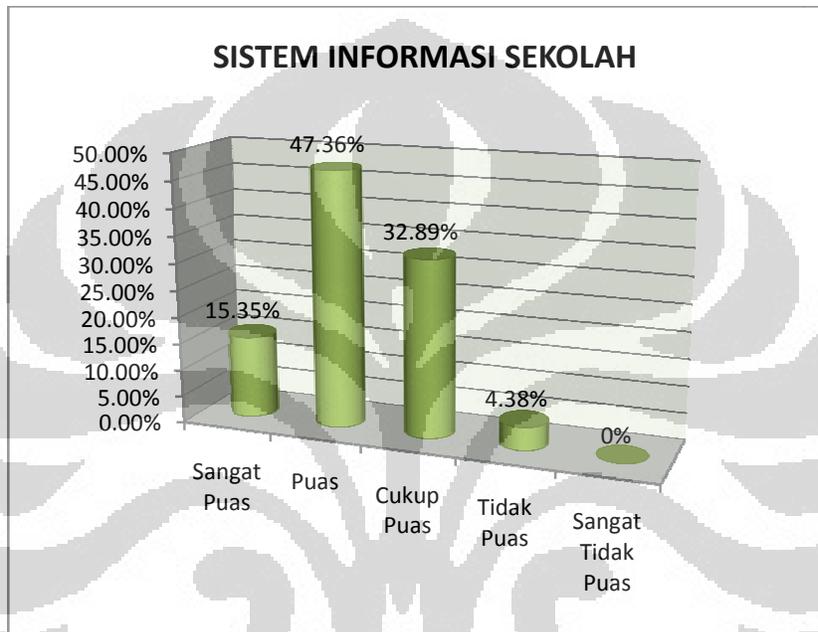
Dengan melihat tingkat persentase yang tertinggi (42,50%) artinya kepuasan kerja guru/pegawai di SMPN 1 Manggar hanya berada pada tingkat cukup memuaskan. Hal ini tentulah bukanlah tingkat kepuasan yang ideal bagi sekolah. Untuk selanjutnya sekolah perlu mengkaji terutama pada aspek kepemimpinan sekolah yang masih rendah. Karena rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai akan berimplikasi pada tingkat produktifitas kerja, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap produktifitas sekolah.

Selanjutnya data pada Grafik 4.5 tentang tanggapan responden terhadap sistem informasi sekolah yang terdiri dari 4 pertanyaan menunjukkan bahwa responden umumnya menyatakan puas (47,36%) dan hanya 4,38% saja yang menyatakan tidak puas. Pernyataan sebagian besar responden ini mengindikasikan bahwa sistem informasi sekolah berada pada kondisi baik. Namun sebaiknya sekolah tetap dapat mempertahankan bahkan meningkatkan keadaan ini,

apalagi perkembangan sistem teknologi informasi amat cepat berkembang. Hal ini harus dilakukan sekolah dalam rangka menunjang pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan guru/pegawai di sekolah. Berikut ini adalah grafiknya.

Grafik 4.5

Persentase Tingkat Kepuasan Sistem Informasi SMPN 1 Manggar



(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari data yang ada pada Grafik 4.5 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap sistem informasi sekolah yang terdiri dari 4 pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya menyatakan puas (47,36%) dan hanya 4,38% saja yang menyatakan tidak puas. Pernyataan sebagian besar responden ini mengindikasikan bahwa sistem informasi sekolah berada pada kondisi baik. Namun sebaiknya sekolah tetap dapat mempertahankan bahkan meningkatkan keadaan ini, apalagi perkembangan sistem teknologi informasi amat cepat berkembang. Hal ini harus dilakukan sekolah dalam rangka menunjang pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan guru/pegawai di sekolah.

4.2.4.2 Analisis Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Nilai akhir yang diperoleh kinerja pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh dari dua indikator yaitu: tingkat kepuasan kerja dan tingkat kepuasan informasi sekolah. Analisa terhadap dua indikator tersebut dapat diketahui dari rincian penjelasan pada bagian ini.

a).Tingkat Kepuasan Kerja

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja guru/pegawai disini penulis menggunakan 20 butir pertanyaan (kuesoner) yang meliputi masalah kompensasi, bekerja sendiri, kerjasama dengan tim, kesempatan berkembang lebih lanjut dalam pekerjaan tersebut. Selanjutnya data tentang tanggapan responden terhadap kepuasan kerja di SMPN 1 Manggar tersebut penulis sajikan dalam bentuk tabel. Tanggapan responden terhadap pertanyaan selalu sibuk sepanjang hari tersaji dalam Tabel 4.23 berikut ini:

Tabel 4.23
Tanggapan Responden terhadap Selalu Sibuk Sepanjang Hari

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	0
2	Tidak Puas	1	3,1
3	Cukup Puas	15	46,9
4	Puas	14	43,8
5	Sangat Puas	2	6,3
Total		32	100

(Sumber : Hasil Penelitian Penulis)

Dari data tabel 4.23 di atas memperlihatkan bahwa guru dan pegawai SMPN 1 Manggar sebanyak 15 orang responden (46,9%) mengatakan cukup puas jika mereka dapat selalu sibuk sepanjang waktu dan sebanyak 14 responden (43,8%) mengatakan puas, 2 orang responden (6,3) mengatakan sangat puas. Namun ada 1 responden mengatakan tidak puas. Komposisi data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar guru dan pegawai SMPN 1 Manggar mengatakan puas apabila selalu sibuk sepanjang waktu dalam pekerjaan. Hal ini

menunjukkan bahwa guru dan pegawai menginginkan selalu mempunyai tugas yang jelas sepanjang waktu kerja di sekolah.

Berikutnya adalah Tabel 4.24 terlihat bahwa sebanyak 16 responden (50%) guru dan pegawai SMPN 1 Manggar menyatakan merasa cukup puas, 14 orang (43,8%) merasa puas dan 1 orang (3,1%) orang merasa sangat puas apabila mendapat kesempatan untuk dapat bekerja sendiri. Data ini menunjukkan bahwa guru dan pegawai SMPN 1 Manggar dalam menjalankan pekerjaannya menginginkan kesempatan untuk dapat bekerja, karena dengan bekerja sendiri mereka merasa akan mendapatkan hasil yang lebih optimal.

Tabel 4.24
Tanggapan Responden terhadap
Kesempatan Bekerja Sendiri Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	1	3,1
3	Cukup Puas	16	50
4	Puas	14	43,8
5	Sangat Puas	1	3,1
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selanjutnya pada Tabel 4.25 diperoleh data 13 orang (40,6%) orang responden menyatakan puas, 12 orang (37,5%) menyatakan cukup puas, 2 orang (6,3) menyatakan sangat puas, Namun harus menjadi perhatian ada 3 orang (9,4) mengatakan sangat tidak puas terhadap kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru dan pegawai merasa puas jika diberikan kesempatan melakukan sesuatu yang baru dalam pekerjaan dan ini juga menunjukkan dinamika dan kemauan mereka untuk melakukan inovasi-inovasi baru bagi sekolah.

Tabel 4.25
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan
Melakukan Sesuatu Yang Baru Dalam Pekerjaan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	3	9,4
2	Tidak Puas	2	6,3
3	Cukup Puas	12	37,5
4	Puas	13	40,6
5	Sangat Puas	2	6,3
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.26 di bawah ini menyajikan data 14 orang (43,8%) responden menyatakan cukup puas, dan 11 orang responden (34,34%) menyatakan puas apabila mereka memiliki kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja, namun masih ada kelompok responden yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas sebanyak 6,3%. Hal ini menandakan para pegawai merasa bahwa mereka juga memerlukan kelompok kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan dalam kelompok kerja tersebut mereka menginginkan dapat memberikan sesuatu yang berarti bagi kelompok kerja.

Tabel 4.26
Tanggapan Responden terhadap kesempatan
Menjadi Bagian Penting Dalam Kelompok Kerja

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	2	6,3
2	Tidak Puas	2	6,3
3	Cukup Puas	14	43,8
4	Puas	11	34,4
5	Sangat Puas	3	9,4
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan terhadap cara pimpinan menangani setiap masalah terlihat pada Tabel 4.27, dimana 12 orang responden (37,6%) menyatakan cukup puas, 5 orang responden (15,6%) menyatakan puas, 1 orang responden (3,1%) menyatakan sangat puas, namun ada 6 orang responden (18,8%) menyatakan tidak puas dan 8 orang responden (25%) yang menyatakan sangat tidak puas dengan keadaan demikian. Keadaan ini mengindikasikan bahwa cara pimpinan sekolah menangani setiap masalah yang timbul di sekolah masih sangat lemah dan dipandang guru/pegawai belum cukup baik. Menurut catatan yang didapat penulis, dalam membuat keputusan pimpinan sekolah sering tidak sesuai kebutuhan pada saat itu atau cenderung ragu-ragu sehingga tidak memuaskan bagi guru dan pegawai. Tentu ini menjadi perhatian bagi pemimpin sekolah agar pemberdayaan terhadap bawahan lebih tepat sasaran sesuai dengan tujuan atau sasaran yang diinginkan oleh sekolah.

Tabel 4.27
Tanggapan Responden
terhadap Cara Pimpinan Menangani Setiap Masalah

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	8	25
2	Tidak Puas	6	18,8
3	Cukup Puas	12	37,5
4	Puas	5	15,6
5	Sangat Puas	1	3,1
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan responden terhadap cara pimpinan membuat keputusan terlihat pada Tabel 4.28 dibawah ini, hanya 11 orang responden (34,4%) menyatakan cukup puas, 8 orang responden (25%) menyatakan puas, tidak ada yang menyatakan sangat puas, namun ada 5 orang responden (15,6%) menyatakan tidak puas dan 8 orang responden (25%) yang menyatakan sangat tidak puas dengan keadaan demikian. Menurut catatan yang diperoleh penulis di lapangan, ketidakpuasan ini terjadi karena pimpinan sekolah jarang mendiskusikan program sekolah

kepada guru dan pegawai. Penyusunan program utama untuk kemajuan sekolah, selalu diserahkan kepada para wakil kepala sekolah.

Tabel 4.28
Tanggapan Responden
terhadap Kemampuan Pimpinan Membuat Keputusan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	8	25
2	Tidak Puas	5	15,6
3	Cukup Puas	11	34,4
4	Puas	8	25
5	Sangat Puas	-	-
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.29 berisi tanggapan para responden terhadap melakukan pekerjaan sesuai dengan bathinnya. Dari data tersebut terlihat bahwa 10 orang responden (31,3%) menyatakan cukup puas, 12 orang (37,5%) menyatakan puas dan 8 orang (25%) menyatakan sangat puas. Data ini menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi bila dibandingkan dengan angka ketidakpuasan yaitu 1 orang responden menyatakan tidak puas dan 1 orang responden menyatakan sangat tidak puas. Data ini menunjukkan dalam mengalokasikan pekerjaan kepada guru dan pegawai yang ada relatif sudah tepat sesuai dengan tempat dan kemampuan seseorang.

Tabel 4.29
Tanggapan Responden
terhadap Melakukan pekerjaan sesuai bathin

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	1	3,1
2	Tidak Puas	1	3,1
3	Cukup Puas	10	31,3
4	Puas	12	37,5
5	Sangat Puas	8	25
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan para responden terhadap pekerjaan sekarang dapat memberikan jaminan hidup nantinya. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa 18 orang (56,3%) responden menyatakan puas, 8 orang (25%) responden menyatakan sangat puas, kemudian hanya 2 orang (6,3%) responden menyatakan tidak puas. Data ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh responden menyatakan puas artinya para guru dan pegawai di SMPN 1 Manggar ini merasa pekerjaan yang mereka geluti ini akan dapat memberikan jaminan kehidupan nantinya. Hal ini perlu terus dipertahankan bahkan ditingkatkan motivasi kerjanya sehingga mereka berkeyakinan bahwa pekerjaan yang mereka geluti saat ini benar-benar dapat memberikan kepastian jaminan hidup mereka di masa depan nantinya. Data ini disajikan dalam Tabel 4.30 berikut:

Tabel 4.30
Tanggapan Responden
terhadap Pekerjaan Sekarang dapat Memberikan Jaminan Hidup

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	1	3,1
2	Tidak Puas	2	6,3
3	Cukup Puas	3	9,4
4	Puas	18	56,3
5	Sangat Puas	8	25
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan responden terhadap kesempatan membantu pekerjaan rekan kerja pada Tabel 4.31 memperlihatkan bahwa dari 32 orang responden, 16 orang (50%) responden atau separuh mengatakan cukup puas terhadap kesempatan membantu pekerjaan rekan kerja, di samping itu juga ada 10 orang responden (31,3%) mengatakan puas dan 2 orang (6,3%) responden mengatakan sangat puas, namun masih ada responden yang mengatakan tidak puas sebanyak 2 orang (6,3%). Data ini menunjukkan bahwa cukup baik artinya bagi sekolah, karena para guru dan pegawai memiliki rasa kebersamaan dan kerja sama yang sangat tinggi

terhadap sesama rekan kerjanya. Rasa kebersamaan dan kerjasama yang tinggi ini sebaiknya tetap dipertahankan dan ditingkatkan terus menerus di masa yang akan datang.

Tabel 4.31
Tanggapan Responden
terhadap Kesempatan Membantu Pekerjaan Rekan Kerja

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	4	12,5
3	Cukup Puas	16	50
4	Puas	10	31,3
5	Sangat Puas	2	6,3
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tanggapan para responden terhadap kesempatan memberitahukan kerja apa yang seharusnya dilakukan juga memperkuat data yang diperlihatkan pada Tabel 4.32. Dari jawaban responden terlihat bahwa ada 13 orang (40,6%) responden menyatakan puas dan 13 orang (40,6%) menyatakan cukup puas, walaupun masih ada 2 orang (6,3%) responden menyatakan sangat tidak puas dan 4 orang (12,5%) responden menyatakan tidak puas. Data ini menunjukkan bahwa para guru dan pegawai memiliki rasa kebersamaan yang tinggi.

Tabel 4.32
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Memberitahu
Rekan Kerja Apa Yang Seharusnya Dilakukan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	2	6,3
2	Tidak Puas	4	12,5
3	Cukup Puas	13	40,6
4	Puas	13	40,6
5	Sangat Puas	-	-
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Selain memiliki rasa kebersamaan yang tinggi, guru dan pegawai SMPN 1 Manggar juga memiliki kemandirian dalam menjalankan tugas dan menginginkan kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan sendiri. Data pada Tabel 4.33 menunjukkan bahwa sebagian besar responden 16 orang (50%) puas, 7 orang (21,9%) menyatakan cukup puas dan 7 orang (21,9%) menyatakan sangat puas dan hanya 2 orang (6,3%) menyatakan tidak puas. Dari data ini menunjukkan bahwa guru dan pegawai SMPN 1 Manggar memang ingin bekerja dengan baik dengan menggunakan kemampuan yang mereka miliki artinya mereka menginginkan bahwa kemampuan mereka betul-betul dapat bermanfaat bagi sekolah di bekerja.

Tabel 4.33
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Melakukan Pekerjaan Dengan Menggunakan Kemampuan Sendiri

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	2	6,3
3	Cukup Puas	7	21,9
4	Puas	16	50
5	Sangat Puas	7	21,9
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.34 di bawah ini menunjukkan bahwa data-data mengenai tanggapan para responden terhadap penerapan kebijaksanaan sekolah dalam kegiatan sehari-hari. Dari tabel tersebut terlihat bahwa para guru dan pegawai sudah merasa cukup puas dengan penerapan kebijakan sekolah sehari-harinya, dimana terdapat 20 orang (62,5%) atau lebih dari separuh responden menyatakan cukup puas dan 8 orang (25%) menyatakan puas serta 2 orang responden menyatakan sangat puas dengan kondisi ini. Jumlah ini sangat dominan jika dibandingkan pendapat responden yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas, yaitu sebanyak 2 orang (6,3%). Dari data ini menunjukkan bahwa penerapan kebijakan sekolah dalam kegiatan sehari-hari sudah cukup baik.

Tabel 4.34
Tanggapan Responden terhadap Penerapan
Kebijakan Sekolah Dalam Kegiatan Sehari-hari

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	1	3,1
2	Tidak Puas	1	3,1
3	Cukup Puas	20	62,5
4	Puas	8	25
5	Sangat Puas	2	6,3
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.35 menyajikan data mengenai pendapat para responden terhadap imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban kerja yang dilakukan. Tabel tersebut menunjukkan bahwa 12 orang (37,5%) responden menyatakan cukup puas, 9 orang (28,12%) menyatakan puas dan 4 orang (12,5%) menyatakan sangat puas, sedangkan dilain pihak ada sejumlah 6 orang responden menyatakan tidak puas dan 1 orang responden menyatakan sangat tidak puas. Data ini menunjukkan bahwa imbalan yang didapat guru dan pegawai sudah cukup memadai namun masih ada sebagian guru atau pegawai yang menyatakan tidak puas. Hal ini bisa dipahami karena selain sebagian guru dan pegawai tersebut berstatus PNS masih ada guru dan karyawan yang berstatus tenaga honorer dengan gaji di bawah UMR. Hal ini harus menjadi kajian lebih lanjut dari pihak sekolah agar dapat meningkatkan imbalan bagi pegawai yang berstatus honorer.

Tabel 4.35
Tanggapan Responden terhadap Imbalan Yang Diterima Dikaitkan
Dengan Beban Kerja Yang Dilakukan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	1	3,1
2	Tidak Puas	6	18,8
3	Cukup Puas	12	37,5
4	Puas	9	28,1
5	Sangat Puas	4	12,5
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.36 dibawah ini adalah data yang menggambarkan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan pada pekerjaan saat ini. Dari data tersebut menunjukkan bahwa 13 orang (40,6%) responden menyatakan cukup puas, 11 orang (34,4%) menyatakan puas bahkan 2 orang (6,3%) menyatakan sangat puas, walaupun masih ada responden yang merasa tidak puas sebanyak 5 orang (15,6%) dan sebanyak 1 orang (3,1%) yang merasa sangat tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa para guru dan pegawai SMPN 1 Manggar menilai bahwa kesempatan peningkatan karier mereka cukup terjamin. Perencanaan program pelatihan bagi guru dan pegawai memang dilakukan oleh pihak sekolah tapi sebagian besar kebijakan ini masih diputuskan oleh pihak dinas pendidikan yang lebih berwenang, walaupun untuk penunjukkan personilnya masih diputuskan oleh sekolah.

Tabel 4.36
Tanggapan Responden
terhadap Kesempatan meningkatkan Keterampilan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	1	3,1
2	Tidak Puas	5	15,6
3	Cukup Puas	13	40,6
4	Puas	11	34,4
5	Sangat Puas	2	6,3
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.37 berikut ini adalah tanggapan responden terhadap kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri. Dari data tersebut terlihat bahwa 19 orang (59,4%) responden menyatakan cukup puas dengan keadaan ini, dan 10 orang (31,3%) menyatakan puas, dan hanya 3 orang (9,4%) responden menyatakan tidak puas. Dari komposisi data ini menunjukkan bahwa para guru dan pegawai SMPN 1 Manggar sangat menginginkan diberi kebebasan sendiri untuk menggunakan penilaian sendiri dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya. Di sini terlihat bahwa SMPN 1 manggar benar-benar memberikan kebebasan melakukan penilaian

sendiri kepada para guru dan pegawainya, yang mana dari jumlah responden yang menjawab tidak puas 3 orang atau dapat dikatakan tidak ada yang menyatakan tidak puas bahkan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas. Namun walaupun demikian pihak sekolah sebaiknya dapat mempertahankan bahkan lebih meningkatkan pemberian kebebasan kepada guru dan pegawai untuk dapat menggunakan penilaian sendiri, karena dengan diberikan kebebasan menggunakan penilaian sendiri para guru/pegawai akan merasa mendapat kepuasan dalam bekerja dan lebih meningkatkan tanggungjawab kerja. Berikut ini tabelnya:

Tabel 4.37
Tanggapan Responden
terhadap Kebebasan Untuk Menggunakan Penilaian Sendiri

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	3	9,4
3	Cukup Puas	19	59,4
4	Puas	10	31,3
5	Sangat Puas	-	-
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.38 berikut ini adalah data yang menunjukkan bagaimana tanggapan para responden terhadap kesempatan untuk menggunakan metode atau cara sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dari tabel tersebut terlihat bahwa 20 orang (62,5%) responden menyatakan cukup puas, namun ada 10 orang (31,3%) responden menyatakan tidak puas. Pernyataan ini juga seirama dengan tanggapan para responden terhadap pernyataan sebelumnya tentang kesempatan bekerja sendiri dan tentang kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan sendiri. Walaupun dari data tentang kesempatan menggunakan metode kerja sendiri tersebut masih ada kelompok yang menyatakan tidak puas yaitu sebanyak 10 orang atau 31,3%. Hal tersebut memberikan indikasi kepada sekolah

untuk lebih meningkatkan pemberian kebebasan untuk menggunakan metode sendiri.

Tabel 4.38
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Menggunakan Metode Sendiri Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	1	3,1
2	Tidak Puas	10	31,3
3	Cukup Puas	20	62,5
4	Puas	1	3,1
5	Sangat Puas	-	-
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.39 berikut ini menyajikan data yang berkaitan dengan tanggapan responden terhadap kondisi kerja yang ada (kenyamanan dan fasilitas kerja). Dari Tabel terlihat bahwa jumlah responden yang menjawab puas sebanyak 11 orang (34,4%), yang menjawab cukup puas sebanyak 15 orang (46,9%), dan yang menjawab sangat puas sebanyak 4 orang (12,5%) dan hanya satu orang yang menjawab tidak puas atau sebesar 3,1%. Dari data tersebut menunjukkan bahwa kondisi yang ada di SMPN 1 Manggar dapat dikatakan sudah memadai. Hal ini ditunjukkan oleh hampir separoh responden (46,9%) menyatakan cukup puas bahkan 12,5% menyatakan sangat puas dengan kondisi kerja yang ada. Walaupun dari data tersebut kondisinya sudah cukup baik namun sebaiknya sekolah harus dapat meningkatkan kondisi tersebut agar tercipta nyaman kerja yang sesungguhnya sehingga dapat meningkatkan produktifitas dan motivasi kerja yang lebih tinggi dari guru/karyawan di SMPN 1 Manggar. Berikut tabelnya:

Tabel 4.39**Tanggapan Responden terhadap Kondisi Kerja**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	1	3,1
2	Tidak Puas	1	3,1
3	Cukup Puas	15	46,9
4	Puas	11	34,4
5	Sangat Puas	4	12,5
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.40 berikut ini menyajikan data tentang tanggapan responden terhadap keharmonisan sesama rekan kerja. Dari tabel terlihat bahwa jumlah responden yang menjawab puas sebanyak 10 orang (31,3%), yang menjawab cukup puas sebanyak 11 orang (34,4%), dan yang menjawab sangat puas sebanyak 7 orang (21,9%) dan 4 orang yang menjawab tidak puas atau sebesar 12,5%. Tingginya angka kepuasan ini dikarenakan memang suasana kerja di SMPN 1 Manggar dapat dikatakan cukup baik terutama tim kerjanya. Berikut ini adalah tabelnya:

Tabel 4.40**Tanggapan Responden terhadap Keharmonisan Sesama Rekan Kerja**

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	4	12,5
3	Cukup Puas	11	34,4
4	Puas	10	31,3
5	Sangat Puas	7	21,9
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.41 berikut ini memperlihatkan tanggapan para responden terhadap penghargaan atau sanksi yang diterima. Dari data tabel terlihat bahwa jumlah responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 20 orang responden dan ada 2 orang yang menyatakan puas, kemudian 5 orang menyatakan sangat puas dan 4

orang responden menyatakan tidak puas. Data ini menunjukkan bahwa walaupun hanya ada 4 orang yang menyatakan tidak puas, namun data ini masih menunjukkan keraguan karena sebagian besar responden hanya menyatakan cukup puas artinya bahwa pihak sekolah belum dapat memberikan penghargaan dan sanksi yang tepat sesuai dengan prestasi dan kesalahan yang dilakukan oleh guru dan pegawai. Dari hasil penelitian ini mengisyaratkan bahwa pihak sekolah harus lebih tegas dan obyektif dalam memberikan suatu penghargaan ataupun sanksi kepada guru dan pegawai, dan agar jauh dari unsur *like or dislike* antara satu pegawai dengan pegawai lainnya.

Tabel 4.41
Tanggapan Responden
Terhadap Penghargaan Atau Sanksi Yang Diterima

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	1	3,1
2	Tidak Puas	4	12,5
3	Cukup Puas	20	62,5
4	Puas	2	6,3
5	Sangat Puas	5	15,6
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.42 di bawah ini berisi tanggapan para responden terhadap perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari tabel tersebut terlihat bahwa responden yang menyatakan cukup puas sebanyak 13 orang (40,6%), menyatakan puas sebanyak 12 orang (37,5%), sebanyak 5 orang (15,6%) menyatakan sangat puas, dan 2 orang (6,3%) responden menyatakan tidak puas. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian responden menyatakan perasaan cukup puas yang diperoleh dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada dalam sekolah. Walaupun demikian pihak sekolah harus tetap memperhatikan segala sesuatu yang dapat mendorong untuk memberikan perasaan puas bagi guru/karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berikut ini adalah tabelnya:

Tabel 4.42
Tanggapan Responden terhadap Perasaan Puas
Yang Diperoleh Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	2	6,3
3	Cukup Puas	13	40,6
4	Puas	12	37,5
5	Sangat Puas	5	15,6
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tabel 4.43 dibawah ini menyajikan rangkuman data tingkat kepuasan kerja guru/pegawai SMPN 1 Manggar. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus: total skor dibagi jumlah responden, maka keseluruhan indikator tingkat kepuasan kerja memperoleh nilai 66,44. Setelah dilakukan pembobotan nilai tersebut berada pada skala 52,2 – 68,2. Hal ini berarti bahwa tingkat kepuasan guru/pegawai SMPN 1 Manggar terhadap situasi kerja yang ada pada tingkat cukup puas (perhitungan bobot skor dan skor lihat pada lampiran). Berikut ini adalah tabelnya:

Tabel 4-43
Rangkuman Tanggapan Tingkat Kepuasan Kerja SMPN 1 Manggar

No	Pertanyaan	STP	TP	CK	P	SP	Total
1	Selalu sibuk sepanjang hari di sekolah	-	1	15	14	2	32
2	Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	-	1	16	14	1	32
3	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu.	3	2	12	13	2	32
4	Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja.	2	2	14	11	3	32
5	Cara pimpinan menangani setiap masalah di sekolah	8	6	12	5	1	32
6	Kemampuan pimpinan membuat keputusan.	8	5	11	8	-	32

No	Pertanyaan	STP	TP	CK	P	SP	Total
7	Pekerjaan anda saat ini dengan sesuai bathin anda	1	1	10	12	8	32
8	Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan anda nantinya.	1	2	3	18	8	32
9	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaaa rekan kerja.	-	4	16	10	2	32
10	Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.	2	4	13	13	-	32
11	Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang anda miliki.	-	2	7	16	7	32
12	Penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari.	1	1	20	8	2	32
13	Imbalan yang anda terima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang anda lakukan.	1	6	12	9	4	32
14	Kesempatan untuk meningkatkan keterampilan pada pekerjaan anda saat ini.	1	5	13	11	2	32
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian/saran kepada organisasi	-	3	19	10	-	32
16	Kesempatan untuk menggunakan cara/metode anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan.	1	10	20	1	-	32
17	Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) anda saat ini.	1	1	15	11	4	32
18	Keharmonisan kerja dengan sesama rekan kerja.	-	4	11	10	7	32
19	Penghargaan atau sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk.	1	4	20	2	5	32
20	Perasaan puas yang anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.	-	2	13	12	5	32
	jumlah	31 4,8%	66 10,3%	272 42,5%	208 32,5%	63 9,9%	640 100
	Total skor	31	132	816	816	315	2126

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

b).Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan juga diukur dengan tingkat kemampuan sistem informasi. Kemampuan sistem informasi ini diukur dengan empat butir pertanyaan, yaitu: tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi yang tersedia, waktu yang tersedia untuk memperoleh informasi, dan kesesuaian informasi dengan kebutuhan.

1.Tingkat Ketersediaan Informasi

Tersedianya informasi yang dibutuhkan bagi para guru dan pegawai dalam menjalankan tugas sangat penting sehingga dapat menyediakan data yang akurat sebagai pendukung dalam mengambil keputusan bagi sekolah. Tanggapan terhadap ketersediaan informasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.44

Tanggapan Responden terhadap Tingkat Ketersediaan Informasi

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Baik	-	-
2	Tidak baik	-	-
3	Cukup baik	11	34,4
4	Baik	15	46,9
5	Sangat Baik	6	18,8
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari tabel 4.44 terlihat bahwa 11 orang (34,4%) responden menyatakan tingkat ketersediaan sistem informasi yang dibutuhkan cukup baik, 15 orang (46,9%) responden menyatakan baik, dan 6 orang (18,8%) responden menyatakan sangat baik, dan tidak ada yang menyatakan tidak baik atau sangat tidak baik. Dari data ini menunjukkan bahwa ketersediaan informasi yang dibutuhkan oleh guru dan karyawan SMPN 1 Manggar berada pada level baik. Namun berkembang pesatnya sistem komputerisasi saat ini dimana informasi sangat tergantung dengan perangkat-perangkat tersebut, maka sebaiknya sekolah dapat terus memperhatikan dan mengembangkan sistem informasi yang ada di lingkungan sekolah saat ini agar

dapat lebih meningkatkan ketersediaan informasi yang dibutuhkan oleh guru/pegawai serta pihak-pihak lain yang membutuhkan.

2. Tingkat Keakuratan Informasi Yang Tersedia

Tanggapan responden terhadap keakuratan informasi pada Tabel 4.45 menyatakan bahwa 14 orang (43,8%) responden merasa cukup akurat, 11 orang (34,4%) responden yang mengatakan akurat serta 3 orang (9,4%) responden menyatakan sangat akurat dan hanya 4 orang (12,5%) responden menyatakan tidak akurat. Bila melihat data tersebut menunjukkan bahwa akurasi informasi berada pada level cukup akurat. Walaupun hanya 12,5% responden mengatakan tidak akurat, namun hal ini perlu diperhatikan untuk dapat terus ditingkatkan semaksimal mungkin.

Tabel 4.45

Tanggapan Responden terhadap Tingkat Keakuratan Yang Tersedia

No	Uraian	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Akurat	-	
2	Tidak Akurat	4	12,5
3	Cukup Akurat	14	43,8
4	Akurat	11	34,4
5	Sangat Akurat	3	9,4
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

3. Waktu Yang Diperlukan Untuk Memperoleh Informasi

Tanggapan responden terhadap waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi adalah 7 orang (21,9%) responden merasa cukup cepat, 18 orang (56,3%) responden yang mengatakan cepat serta 4 orang (12,5%) responden menyatakan sangat cepat dan hanya 3 orang (9,4%) responden menyatakan tidak cepat. Data ini menunjukkan bahwa waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi berada pada tingkat cepat. Namun demikian sekolah sebaiknya terus meningkatkan kecepatan dan ketepatan waktu untuk mendapatkan informasi yang

dibutuhkan dalam rangka menunjang pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan guru dan karyawan di sekolah. Data tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.46 berikut ini:

Tabel 4.46
Tanggapan Responden terhadap
Waktu Yang diperlukan Untuk Mendapatkan Informasi

No	Uraian	Jumlah	%
1	Lama Sekali	-	
2	Lama	3	9,4
3	Cukup Cepat	7	21,9
4	Cepat	18	56,3
5	Cepat Sekali	4	12,5
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

4. Kesesuaian informasi Yang Ada Dengan Kebutuhan

Tabel 4.47 memperlihatkan data 18 orang (56,3%) responden menyatakan bahwa informasi yang dibutuhkan cukup sesuai, 10 orang (31,3%) responden yang mengatakan sesuai serta 1 orang (3,13%) responden menyatakan sangat sesuai dan hanya 3 orang (9,4%) responden menyatakan tidak sesuai. Data ini menunjukkan bahwa kesesuaian informasi yang dibutuhkan adalah cukup sesuai (56,3%). Namun SMPN 1 Manggar sebaiknya terus meningkatkan kesesuaian informasi yang dibutuhkan, karena kebutuhan informasi senantiasa berkembang seiring dengan perkembangan teknologi informasi (TI) yang ada. Hal tersebut dalam rangka meningkatkan efektifitas pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan guru /pegawai di sekolah. Berikut iini adalah Tabel 4.47 tersebut.

Tabel 4-47
Tanggapan Responden
terhadap Kesesuaian Informasi Yang Ada Dengan Kebutuhan

No	Uraian	Jumlah	%
1	Tidak Sesuai Sekali		
2	Tidak Sesuai	3	9,4
3	Cukup Sesuai	18	56,3
4	Sesuai	10	31,3
5	Sesuai Sekali	1	3,1
Total		32	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari keseluruhan penjelasan tentang tanggapan responden terhadap keberadaan sistem informasi sekolah tersebut di atas, maka berikut ini akan disajikan rangkuman dari data tersebut yang akan dimuat dalam Tabel 4.48 di bawah ini :

Tabel 4.48
Rangkuman Tanggapan terhadap Kemampuan Sistem Informasi Sekolah

No	Pertanyaan	Jawaban					Total
		1	2	3	4	5	
1	Tingkat Ketersediaan Informasi	-	-	11	15	6	
2	Tingkat Keakuratan Yang Tersedia	-	4	14	11	3	
3	Waktu yang diperlukan Untuk Mendapatkan Informasi.	-	3	7	18	4	
4	Kesesuaian Informasi Yang Ada Dengan Kebutuhan	-	3	18	10	1	
Total		-	10	50	54	14	
Skor Total			20	150	216	70	456
Persentase			4.38%	32.89%	47.36%	15.35%	

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dengan melihat data pada tabel 4.48, dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap sistem informasi sekolah mendapat skor skor total 456. Untuk mengetahui nilai yang diperoleh maka skor total tersebut dibagi jumlah responden dan diperoleh nilai 14,25 dengan pembobotan maka nilai tersebut berada pada rentang skala 13,9 – 16,1 yang termasuk dalam kualifikasi baik/memuaskan (perhitungan bobot skor dan skor lihat pada lampiran).

4.3.5 Analisis Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan

Berikut ini penulis akan menyajikan keseluruhan data hasil penelitian pengukuran kinerja SMPN 1 Manggar dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan ini SMPN 1 Manggar memperoleh total skor sebesar **15** dan berada pada kualifikasi **sangat baik**. Kinerja perspektif pelanggan memperoleh total skor **6** dan berada pada kualifikasi **cukup baik**. Kinerja perspektif proses bisnis internal memperoleh total skor **28** dan berada pada kualifikasi **baik**. Terakhir adalah kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh nilai skor **7** dan berada pada kualifikasi **cukup baik**.

Selanjutnya ketika seluruh kinerja dari keempat perspektif tersebut dijumlahkan maka diperoleh total skor sebesar **56**. Skor tersebut berada pada skala 54 – 66 dengan kategori baik. Dengan demikian kinerja SMPN 1 Manggar secara keseluruhan termasuk dalam kualifikasi **baik** (cara penghitungan dapat dilihat pada bab III hal 85). Untuk lebih jelas hasil pengukuran kinerja SMPN 1 Manggar secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.49 berikut ini:

Tabel 4.49
Hasil Pengukuran Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan

No	Aspek Yang Diukur	Hasil Pengukuran	Skor (1-5)
1	Prespektif Keuangan		
	1. Ekonomis	Sangat Ekonomis	5
	2. Efektif	Sangat Efektif	5
	3. Efisienn	Sangat Effektif	5
	Skor Keseluruhan Aspek I		15
II	Prespektif Pelanggan		
	1. Tingkat Kualitas Layanan	Cukup Puas	3
	2. Tingkat Kepuasan Pelanggan	Cukup Puas	3
	Skor Keseluruhan Aspek II		6
3	Prespektif Bisnis Internal		
	A.Inovasi		
	1. Inovasi Kurikulum	Sesuai / Baik	4
	B.Poses :		
	1. Kualifiikasi Pendidikan Guru	Sesuai / Baik	4
	2. Sarana prasarana	Baik	4
	3. Efektifitas waktu Belajar	Baik	4
	4. Penggunaan CTL dalam proses KBM	Cukup Baik	3
	5. Penggunaan TI dalam KBM	Cukup baik	3
	6. Tingkat Akreditasi Sekolah	Amat Baik	5
	C. Layanan Purna Jual	Sangat Tidak Baik	1
	Skor Keseluruhan Aspek III		28
4	Prespektif Pembelajaran dan Perumbuhan		
	A.Kepuasan Kerja	Cukup Puas	3
	B.Kemampuan Sistem Informasi	Baik	4
	Skor Keseluruhan Aspek IV		7
	Skor Keseluruhan Aspek I, II, III, IV		56

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan analisis pada bab-bab sebelumnya, maka pada bab ini penulis akan membuat kesimpulan serta menyampaikan saran sebagai sumbangan pemikiran kepada manajemen SMPN 1 Manggar sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari aspek-aspek yang ada dan perlu diperbaiki di masa-masa mendatang.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja SMPN 1 Manggar pada tahun 2010 secara keseluruhan memiliki kinerja baik. Dari keseluruhan perspektif yang diukur, perspektif yang paling menonjol adalah perspektif keuangan termasuk kategori sangat baik sedangkan perspektif yang mendapat nilai paling rendah adalah perspektif pelanggan kategori cukup baik. Berikut ini adalah uraian dari masing-masing perspektif :

1. Kinerja perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan indikator *value for money* pada tahun anggaran 2010 memperoleh nilai sangat baik. Skor ini diperoleh dari tingkat ekonomis kinerja anggaran dinilai sangat ekonomis, dinilai dari tingkat efektif kinerja anggaran dinilai sangat efektif dan dinilai dari tingkat efisien maka kinerja anggaran sangat efisien.
2. Kinerja perspektif pelanggan yang diukur dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan dinilai cukup baik yang berarti layanan yang diberikan SMPN 1 Manggar kepada pelanggan cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi ada pada dimensi *reliability*, walaupun sekolah masih belum mampu memberikan pelayanan seperti yang telah dijanjikan kepada pelanggan tetapi masih lebih baik daripada dimensi yang lain. Dimensi yang memperoleh nilai paling rendah adalah dimensi *empathy* karena memiliki kesenjangan yang paling tinggi artinya sekolah masih belum mampu mewujudkan pelayanan yang ramah dan menyenangkan seperti harapan siswa.

3. Kinerja prespektif bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator inovasi, proses dan layanan purna jual secara keseluruhan menunjukkan hasil baik. Namun yang perlu mendapat perhatian adalah pada indikator layanan purna jual karena sekolah belum memiliki fasilitas website sekolah serta belum memiliki organisasi alumni.
4. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan kerja dan kemampuan sistem informasi sekolah memperoleh nilai cukup baik. Namun yang layak menjadi perhatian sekolah adalah aspek kepemimpinan yang berdasarkan hasil pengukuran merupakan salah satu sumber ketidakpuasan guru dan pegawai.

5.2 Saran-Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang diajukan bagi sekolah adalah :

1. Pencapaian kinerja keuangan sekolah secara umum telah menunjukkan kinerja yang sangat baik atau maksimal. Namun sekolah perlu mengkaji lebih mendalam menyangkut unsur perencanaan anggaran, sesuai prioritas kepentingan sekolah. Untuk itu sekolah perlu mengupayakan sumber pendapatan lain yang tidak bertentangan dengan kebijakan Pemda Kabupaten Belitung Timur.
2. Pencapaian kinerja pelanggan pada tingkat cukup baik, namun kualitas pelayanan dari kelima dimensi menunjukkan bahwa tingkat kenyataan pelayanan belum sesuai dengan harapan pelanggan. Untuk *tangibility*, pihak sekolah perlu menciptakan lingkungan sekolah yang lebih nyaman, dan menyediakan sarana parkir yang cukup untuk siswa. Untuk aspek *reliability* sekolah perlu meningkatkan kemampuan guru dan pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan. Untuk aspek *responsiveness* guru/pegawai harus menunjukkan sikap yang lebih antusias dan keramahan seperti yang diinginkan siswa. Aspek *assurance* dalam hal ini sekolah perlu meningkatkan pemanfaatan fasilitas yang dimiliki sekolah seperti laboratorium. Dalam meningkatkan *empathy*, guru/pegawai perlu

kedekatan yang lebih kepada siswa, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta lebih mengenal siswa dengan segala kebutuhannya. Semua itu tentu berlandaskan asah, asih dan asuh. Sehingga secara utuh pelayanan sekolah mampu mengurangi kesenjangan antara harapan dan kenyataan pelayanan sekolah seperti yang diinginkan siswa.

3. Pencapaian kinerja bisnis internal berada pada kondisi baik, namun sekolah perlu secara terus menerus melakukan pengembangan kurikulum sekolah untuk mampu melakukan penyesuaian (adaptasi). Karena pengembangan kurikulum sebagai langkah pertama ini dimaknai bahwa kurikulum harus didesain sedemikian rupa sehingga dalam proses pembelajaran dapat fleksibel mengikuti perubahan sosial yang cepat. Melengkapi sekolah dengan website sekolah, karena dapat digunakan sebagai media komunikasi dengan masyarakat dan para alumni. Dengan adanya website sekolah diharapkan sebagai media pengiklanan sekolah. Semua usaha tersebut digunakan sebagai cara agar SMPN 1 manggar mampu *survival*, cepat mensejajarkan dengan perkembangan serta tidak ketinggalan zaman.
4. Pencapaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang ditandai tingkat kepuasan guru/pegawai cukup baik. Sekolah hanya perlu melakukan pembenahan dan pembinaan guru untuk lebih meningkatkan motivasi, komitmen dan kecintaan terhadap profesinya sebagai guru. Kepemimpinan sekolah sebaiknya lebih banyak melibatkan guru /pegawai dalam merencanakan program strategis sekolah. Kemudian tidak menyerahkan keputusan penting hanya kepada salah satu personil sekolah. Dengan meningkatkan pemberdayaan seluruh personil sekolah diharapkan akan tercapai kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU-BUKU :

- Bounds, G Yorkas, L.Adam,M, and Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management*. New York : Mc Graw Hill.
- Bredrup,H. (1995). *The Traditional Planning Hierarchy*.In A Rolstadas (ed). *Performance Management: Business Process Bennis Benchmarking Approach*. London : Chapman & Hall
- Campbell, A. and Yeung.S. (1991). *Brief case : Mission, Vission and Strategic Intent Long Planning*. Belmont : Wadsworth.
- Dally, Dadang. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implemetasi MBS*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- Danim, Sudarwan. (2008). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fattah, Nanang. (2003). *Konsep.Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- Gasperz, Vincent. (2006). *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Hadiyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta : Rineke Cipta.
- Hasbullah. (2010). *Otonomi Pendidikan : Kebijakakn Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kaplan, Robert & Norton, David P. (2000). *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.(terjemahan Peter R Yosi Pasla)
- Kaplan, Robert & Norton, David P. (2001) *The Strategy Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Businness Environment*. Boston: Harvard Business School.
- Karlof, B. (1993). *Key Business Concept*. London : Routledg
- Kemendiknas, *Kajian Analisis Sistem Akreditasi Sekolah/ Madrasah : Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Internal*, 2011

- Lovelock, Christopher H, *Service Marketing* : Second Edition Printice International Edition .1991
- Pyzdek, Thomas. (2003). *The Six Sigma Hand Book : A Complete Guide for Greenbelt, Blackbelt and Manager at All Level*. USA : Mc Graw Hill.
- Mahmudi (2010) *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Mahsun, Muhamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Mulyadi & Johni Setiawan. (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard* . Yogyakarta UPP YKPN
- Mulyasa. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung Remaja Rosda karya.
- Niven, Paul R. (2003) *Balanced Scorecard Step by Step For Government and Non-Profit Agencies*. New Jersey : Juhon Wiley and Sons.
- Nurmandi, Achmad. (2010) *manajemen pelayanan Publik*. Yogyakarta: Sinergi Visi Utama
- Prawirosentono. (1999) *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Ridwan. (2010). *Belajar Mudah penelitian Untuk Guru- Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung : Alfabeta
- Sagala, Syaiful. (2008). *Budaya dan Reinventing Budaya Organisasi Pendidikan* . Bandung : Alfabeta
- Sanjaya, Wina. (2011). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* . Jakarta : Prenada Media
- Silalahi, Uber. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : Refika Aditama.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D* Bandung : Alfabeta.
- Supriadi, Dedi. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Adi Citra.
- Umar, Husein. (1999). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta Gramedia Pustaka Utama .

Umar, Husein. (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Yuwono, Seny, E Jukarno, M Ikhsan. (2004). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

William, S Richard. (2002). *Managing Employee Performance, Design and Implementation* . London : Thomson Learning.

Zeithaml, Valerie A, (1996) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*. New York : The Free Press

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN :

Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang No 24 Tahun 2005 tentang Standar Akutansi Pemerintahan

Permendiknas No12 Tahun 2007 tentang Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Permendiknas NO 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana Prasarana Sekolah

PENELITIAN TERDAHULU:

Wahyuni, Ruslinda Dwi. (2008). *Analisis Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM RI dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Jakarta, Universitas Indonesia

Indro Yulianto, Muharyo . (2008). *Perancangan Balanced Scorecard Pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama*. Jakarta : Universitas Indonesia.

Toengkagie, Ismadjaya. (2006). *Pengukuran Kinerja Perusahaan, Studi Kasus Pada PT Bursa Berjangka Jakarta dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jakarta : Universitas Indonesia.

JURNAL:

Tresiana, Iseu, Aplikasi Konsep Balanced Scorecard di Perguruan Tinggi, *Jurnal Equilibrium*, Vol 3/No 5 Januari 2005.

Imelda, RHN, Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik, dalam *Jurnal Akutansi dan Keuangan* , Vol 6 No 2 November 2004

Karathanos, Dimetrius. Applying The Balanced Scorecard to Education in *Jurnal of Education for Business*, March/April 2005

Nayeri, Mashhadi, and K Mohajer, Universities Strategis Evaluation Using Balanced Scorecard , *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2008

Pineno, Charles jand Boxx, W Randy, The Business School Strategy: Continuous Improvement by Implementing The Balanced Scorecard, *Shenandoah University, Virginia, USA Journal*. Vol 1, 2011

Rompho, Nopadol, Implementation of The Balanced Scorecard in The University: A survey of Public Universities in Thailand , Faculty of Commerce and Accountancy, *Thammasat University*, 2010

Siringoringo, Hotniar . Analisa Kepuasan Mahasiswa Terhadap Pelayanan PSMA On-line Universitas Gunadarma, dalam *ISSN-18858* vol 2 Agustus 2007.

Sugeng, Bambang. Model Penjabaran Perencanaan Strategi Lembaga Sekolah Berbasis Balanced Scorecard, dalam *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Th 20/No 2 Oktober 2010.

DATA RESPONDEN TERHADAP HARAPAN PELAYANAN SEKOLAH

Responden No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Total
1	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	3	5	3	4	5	5	96
2	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	96
3	3	3	4	5	3	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	90
4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	101
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
6	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	107
7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	104
8	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108
9	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	101
10	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	103
11	5	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	96
12	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	105
13	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	104
14	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	107
15	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	96
16	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	103
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
18	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	80
19	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	97
20	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	81
21	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	102
22	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	102
23	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	2	4	5	5	4	4	5	92
24	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	89
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
26	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	98
27	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	97
28	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	106

29	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	106
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
31	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
33	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	106	
34	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	102	
35	4	5	4	3	4	3	3	4	4	5	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	4	5	86	
36	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	102	
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	
39	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	107	
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	
43	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	100	
44	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108	
45	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	105	
46	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	102	
47	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	4	3	2	3	3	4	5	4	90	
48	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	102	
49	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	107	
50	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	104	
51	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	103	
52	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	106	
53	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	100	
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	
56	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	105	
57	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	95	
58	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	104	
59	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	106	
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	

61	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	98
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
63	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	105
64	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	106
65	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
67	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	109
68	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	105
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
70	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108
71	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	105
72	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	99
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
74	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	5	92
75	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	98
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
77	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108
78	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	104
79	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	104
80	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	104
Jumlah	352	378	375	373	376	371	368	380	371	382	354	372	382	375	383	366	383	385	383	377	381	382	8249

JAWABAN RESPONDEN TERHADAP KENYATAAN PELAYANAN SEKOLAH

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Total
1	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	86
2	2	3	2	2	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	72
3	2	2	4	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	82
4	2	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	71
5	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	91
6	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	87
7	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	5	3	4	5	100
8	2	4	3	3	5	5	4	3	5	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	89
9	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	81
10	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	83
11	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	84
12	3	3	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	102
13	2	2	2	1	3	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	4	2	2	3	74
14	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	104
16	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	114
17	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	109
18	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	87
19	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
20	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	91
21	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	112
22	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	108
23	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	88
24	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	85
25	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	110
26	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	120
27	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	101
28	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	110
29	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	104

30		3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	118
31		3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118
32		3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	122
33		2	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	111
34		2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	112
35		2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	110
36		3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	3	3	3	109
37		3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	115
38		3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	118
39		3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	119
40		3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	133
41		3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	121
42		3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	122
43		2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	2	4	2	3	3	107
44		3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	127
45		2	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	5	3	3	4	127
46		2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	111
47		3	5	2	4	4	5	3	4	5	5	3	3	4	5	4	2	1	3	3	3	5	4	127
48		2	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	123
49		3	4	3	4	4	5	3	4	5	5	3	2	4	2	3	3	4	4	4	1	1	1	121
50		3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	5	5	4	142
51		3	3	3	4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	137
52		2	3	4	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	4	5	3	4	4	132
53		3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	141
54		4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	141
55		4	3	4	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	3	3	4	144
56		3	4	4	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	3	4	3	3	5	4	5	146
57		3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	141
58		4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	148
59		3	3	4	3	3	5	2	3	4	4	3	2	2	3	3	2	5	3	4	3	4	4	131
60		5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	147
61		4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	157
62		4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	157

63		4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	143	
64		1	2	1	4	3	1	3	2	2	4	3	2	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	107	
65		3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	146
66		4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	149
67		2	1	1	4	4	4	3	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	110
68		3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	154
69		4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	168	
70		3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	147
71		3	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	156
72		3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	149
73		4	3	3	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	154
74		4	2	5	4	4	5	3	4	3	2	1	3	1	2	1	1	3	4	2	1	2	3	134	
75		2	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	168
76		2	2	4	3	3	4	3	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	4	3	2	2	3	154	
77		2	3	5	5	2	4	3	2	5	5	3	4	5	3	4	2	3	4	4	2	4	5	156	
78		2	3	2	4	5	5	3	4	1	5	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	130
79		4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	164
80		3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	177
Jumlah		234	268	280	294	307	337	277	306	322	352	259	282	306	279	292	264	315	290	303	263	284	299	6413	

DATA RESPONDEN TERHADAP KEPUASAN KERJA

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
1	4	3	1	2	3	2	1	2	2	1	2	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	80
2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	85
3	4	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	92
4	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	49
5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	108
6	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	92
7	3	3	4	1	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	78
8	3	3	4	4	1	1	3	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	79
9	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	88
10	3	3	4	4	1	1	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	89
11	3	3	4	4	1	1	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	88
12	3	3	3	3	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	86
13	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	114
14	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	115
15	3	3	4	4	1	1	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	96
16	4	3	3	4	2	2	3	2	4	4	4	3	2	3	2	3	3	5	3	3	5	3	4	3	93
17	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	5	2	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5	112
18	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	96
19	4	5	1	1	1	1	4	3	4	2	4	4	4	1	2	4	1	2	2	1	3	3	3	3	82
20	4	3	1	3	1	1	4	3	3	2	4	1	4	2	4	4	3	4	1	4	4	3	4	4	91
21	4	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	3	4	3	113
22	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	99
23	3	3	4	4	2	3	5	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	5	3	5	4	4	4	4	113
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
25	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	104
26	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	111
27	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	108
28	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	140
29	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	115
30	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	107
31	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	104
32	4	4	3	3	3	3	5	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119
	114	113	109	111	86	89	128	134	115	111	135	117	118	118	118	133	129	134	121	135	144	127	142	133	2914

HASIL PERHITUNGAN FREKUENSI TINGKAT HARAPAN PELANGGAN

Soal No 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	8	10.0	10.0	10.0
	tinggi	32	40.0	40.0	50.0
	sangat tinggi	40	50.0	50.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	5	6.3	6.3	6.3
	tinggi	12	15.0	15.0	21.3
	sangat tinggi	63	78.8	78.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	4	5.0	5.0	5.0
	tinggi	17	21.3	21.3	26.3
	sangat tinggi	59	73.8	73.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	3	3.8	3.8	3.8
	tinggi	21	26.3	26.3	30.0
	sangat tinggi	56	70.0	70.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	4	5.0	5.0	5.0
	tinggi	16	20.0	20.0	25.0
	sangat tinggi	60	75.0	75.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	4	5.0	5.0	5.0
	tinggi	21	26.3	26.3	31.3
	sangat tinggi	55	68.8	68.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	4	5.0	5.0	5.0
	tinggi	24	30.0	30.0	35.0
	sangat tinggi	52	65.0	65.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	1	1.3	1.3	1.3
	tinggi	18	22.5	22.5	23.8
	sangat tinggi	61	76.3	76.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	4	5.0	5.0	5.0
	tinggi	21	26.3	26.3	31.3
	sangat tinggi	55	68.8	68.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	1	1.3	1.3	1.3
	tinggi	16	20.0	20.0	21.3
	sangat tinggi	63	78.8	78.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	6	7.5	7.5	7.5
	tinggi	34	42.5	42.5	50.0
	sangat tinggi	40	50.0	50.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	4	5.0	5.0	5.0
	tinggi	20	25.0	25.0	30.0
	sangat tinggi	56	70.0	70.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tinggi	18	22.5	22.5	22.5
	sangat tinggi	62	77.5	77.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tinggi	25	31.3	31.3	31.3
	sangat tinggi	55	68.8	68.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	3	3.8	3.8	3.8
	tinggi	11	13.8	13.8	17.5
	sangat tinggi	66	82.5	82.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak tinggi	1	1.3	1.3	1.3
	cukup tinggi	4	5.0	5.0	6.3
	tinggi	23	28.8	28.8	35.0
	sangat tinggi	52	65.0	65.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak tinggi	1	1.3	1.3	1.3
	cukup tinggi	2	2.5	2.5	3.8
	tinggi	10	12.5	12.5	16.3
	sangat tinggi	67	83.8	83.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	3	3.8	3.8	3.8
	tinggi	9	11.3	11.3	15.0
	sangat tinggi	68	85.0	85.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	4	5.0	5.0	5.0
	tinggi	9	11.3	11.3	16.3
	sangat tinggi	67	83.8	83.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 20

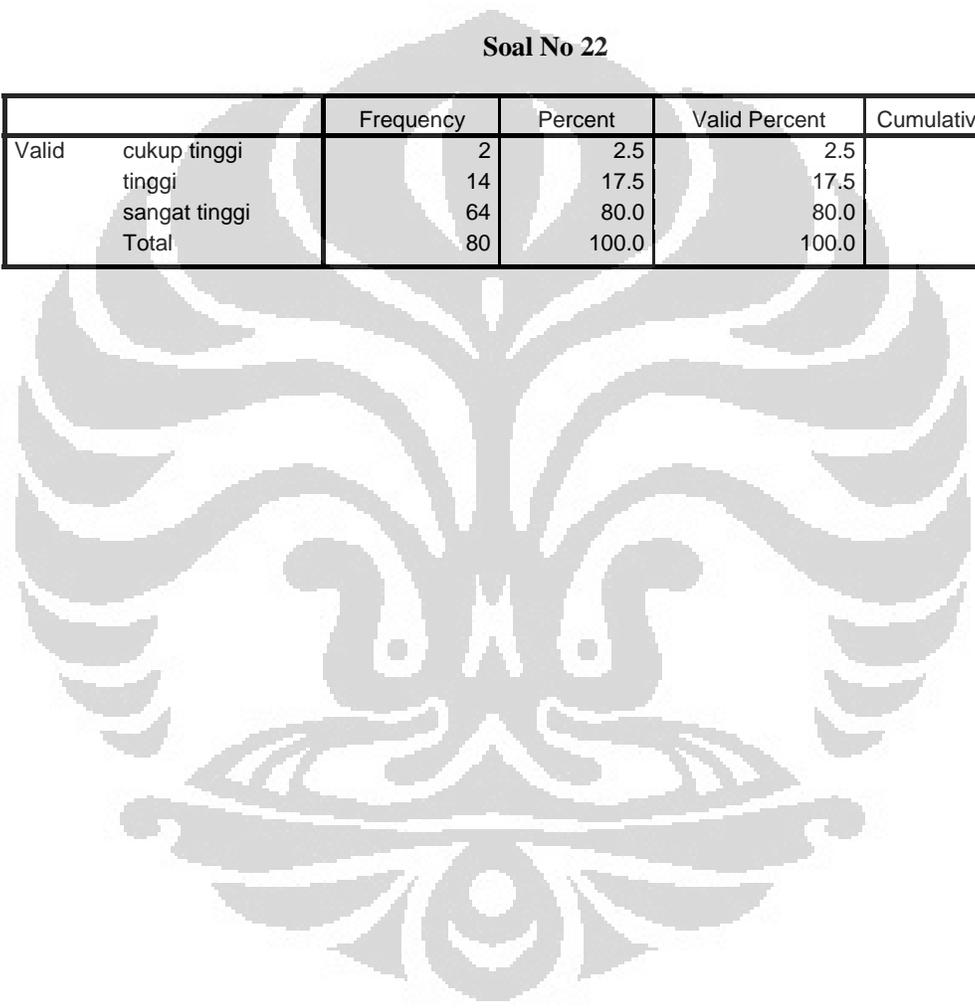
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	3	3.8	3.8	3.8
	tinggi	17	21.3	21.3	25.0
	sangat tinggi	60	75.0	75.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	2	2.5	2.5	2.5
	tinggi	15	18.8	18.8	21.3
	sangat tinggi	63	78.8	78.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup tinggi	2	2.5	2.5	2.5
	tinggi	14	17.5	17.5	20.0
	sangat tinggi	64	80.0	80.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	



HASIL PERHITUNGAN FREKUENSI TINGKAT KENYATAAN

Soal No 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	1	1.3	1.3	1.3
	tidak baik	23	28.8	28.8	30.0
	cukup baik	38	47.5	47.5	77.5
	baik	17	21.3	21.3	98.8
	sangat baik	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	1	1.3	1.3	1.3
	tidak baik	10	12.5	12.5	13.8
	cukup baik	32	40.0	40.0	53.8
	baik	34	42.5	42.5	96.3
	sangat baik	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	2	2.5	2.5	2.5
	tidak baik	7	8.8	8.8	11.3
	cukup baik	27	33.8	33.8	45.0
	baik	37	46.3	46.3	91.3
	sangat baik	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	1	1.3	1.3	1.3
	tidak baik	3	3.8	3.8	5.0
	cukup baik	29	36.3	36.3	41.3
	baik	35	43.8	43.8	85.0
	sangat baik	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak baik	2	2.5	2.5	2.5
	cukup baik	18	22.5	22.5	25.0
	baik	51	63.8	63.8	88.8
	sangat baik	9	11.3	11.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	1	1.3	1.3	1.3
	cukup baik	6	7.5	7.5	8.8
	baik	47	58.8	58.8	67.5
	sangat baik	26	32.5	32.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak baik	3	3.8	3.8	3.8
	cukup baik	49	61.3	61.3	65.0
	baik	16	20.0	20.0	85.0
	sangat baik	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak baik	2	2.5	2.5	2.5
	cukup baik	22	27.5	27.5	30.0
	baik	44	55.0	55.0	85.0
	sangat baik	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	2	2.5	2.5	2.5
	tidak baik	2	2.5	2.5	5.0
	cukup baik	14	17.5	17.5	22.5
	baik	36	45.0	45.0	67.5
	sangat baik	26	32.5	32.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak baik	1	1.3	1.3	1.3
	cukup baik	5	6.3	6.3	7.5
	baik	35	43.8	43.8	51.3
	sangat baik	39	48.8	48.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	3	3.8	3.8	3.8
	tidak baik	2	2.5	2.5	6.3
	cukup baik	48	60.0	60.0	66.3
	baik	27	33.8	33.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	1	1.3	1.3	1.3
	tidak baik	6	7.5	7.5	8.8
	cukup baik	29	36.3	36.3	45.0
	baik	38	47.5	47.5	92.5
	sangat baik	6	7.5	7.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	3	3.8	3.8	3.8
	tidak baik	2	2.5	2.5	6.3
	cukup baik	14	17.5	17.5	23.8
	baik	48	60.0	60.0	83.8
	sangat baik	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	2	2.5	2.5	2.5
	tidak baik	7	8.8	8.8	11.3
	cukup baik	28	35.0	35.0	46.3
	baik	36	45.0	45.0	91.3
	sangat baik	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	4	5.0	5.0	5.0
	tidak baik	1	1.3	1.3	6.3
	cukup baik	25	31.3	31.3	37.5
	baik	39	48.8	48.8	86.3
	sangat baik	11	13.8	13.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	4	5.0	5.0	5.0
	tidak baik	8	10.0	10.0	15.0
	cukup baik	33	41.3	41.3	56.3
	baik	30	37.5	37.5	93.8
	sangat baik	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	1	1.3	1.3	1.3
	tidak baik	1	1.3	1.3	2.5
	cukup baik	17	21.3	21.3	23.8
	baik	44	55.0	55.0	78.8
	sangat baik	17	21.3	21.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	3	3.8	3.8	3.8
	tidak baik	3	3.8	3.8	7.5
	cukup baik	23	28.8	28.8	36.3
	baik	43	53.8	53.8	90.0
	sangat baik	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	3	3.8	3.8	3.8
	tidak baik	1	1.3	1.3	5.0
	cukup baik	18	22.5	22.5	27.5
	baik	46	57.5	57.5	85.0
	sangat baik	12	15.0	15.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	5	6.3	6.3	6.3
	tidak baik	6	7.5	7.5	13.8
	cukup baik	37	46.3	46.3	60.0
	baik	25	31.3	31.3	91.3
	sangat baik	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	4	5.0	5.0	5.0
	tidak baik	3	3.8	3.8	8.8
	cukup baik	25	31.3	31.3	40.0
	baik	41	51.3	51.3	91.3
	sangat baik	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Soal No 22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak baik	4	5.0	5.0	5.0
	tidak baik	1	1.3	1.3	6.3
	cukup baik	22	27.5	27.5	33.8
	baik	38	47.5	47.5	81.3
	sangat baik	15	18.8	18.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

HASIL PERHITUNGAN FREKUENSI KEPUASAN GURU/PEGAWAI'

1. Selalu sibuk sepanjang hari

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	cukup puas	15	18.8	46.9	50.0
	puas	14	17.5	43.8	93.8
	sangat puas	2	2.5	6.3	100.0
	Total	32	40.0	100.0	

2. Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	cukup puas	16	20.0	50.0	53.1
	puas	14	17.5	43.8	96.9
	sangat puas	1	1.3	3.1	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

3. Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	3	3.8	9.4	9.4
	tidak puas	2	2.5	6.3	15.7
	cukup puas	12	15.0	37.5	53.1
	puas	13	16.3	40.6	93.8
	sangat puas	2	2.5	6.3	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

4. Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	2	2.5	6.3	6.3
	tidak puas	2	2.5	6.3	12.5
	cukup puas	14	17.5	43.8	56.3
	puas	11	13.8	34.4	90.6
	sangat puas	3	3.8	9.4	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

5. Cara Pimpinan menangani setiap masalah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	8	10.0	25.0	25.0
	tidak puas	6	7.5	18.8	43.8
	cukup puas	12	15.0	37.5	81.3
	puas	5	6.3	15.6	96.9
	sangat puas	1	1.3	3.1	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

6. Kemampuan pimpinan membuat keputusan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	8	10.0	25.0	25.0
	tidak puas	5	6.3	15.6	40.6
	cukup puas	11	13.8	34.4	75.0
	puas	8	10.0	25.0	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

7. Pekerjaan sesuai bathin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	tidak puas	1	1.3	3.1	6.3
	cukup puas	10	12.5	31.3	37.5
	puas	12	15.0	37.5	75.0
	sangat puas	8	10.0	25.0	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

8. Pekerjaan saat ini dapat member jaminan kehidupan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	tidak puas	2	2.5	6.3	9.4
	cukup puas	3	3.8	9.4	18.8
	puas	18	22.5	56.3	75.0
	sangat puas	8	10.0	25.0	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

9. Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	4	5.0	12.5	12.5
	cukup puas	16	20.0	50.0	62.5
	puas	10	12.5	31.3	93.8
	sangat puas	2	2.5	6.3	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

10. Kesempatan memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	2	2.5	6.3	6.3
	tidak puas	4	5.0	12.5	18.8
	cukup puas	13	16.3	40.6	59.4
	puas	13	16.3	40.6	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

11. Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	2	2.5	6.3	6.3
	cukup puas	7	8.8	21.9	28.1
	puas	16	20.0	50.0	78.1
	sangat puas	7	8.8	21.9	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

12. Penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	tidak puas	1	1.3	3.1	6.3
	cukup puas	20	25.0	62.5	68.8
	puas	8	10.0	25.0	93.8
	sangat puas	2	2.5	6.3	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

13. Imbalan yang diterima terkait beban kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	tidak puas	6	7.5	18.8	21.9
	cukup puas	12	15.0	37.5	59.4
	puas	9	11.3	28.1	87.5
	sangat puas	4	5.0	12.5	100.0
Total		32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

14. Kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	tidak puas	5	6.3	15.6	18.8
	cukup puas	13	16.3	40.6	59.4
	puas	11	13.8	34.4	93.8
	sangat puas	2	2.5	6.3	100.0
Total		32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

15. Kebebasan untuk menggunakan penilaian / saran

Valid	tidak puas	3	3.8	9.4	9.4
	cukup puas	19	23.8	59.4	68.8
	puas	10	12.5	31.3	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

16. Kesempatan untuk menggunakan cara/metode sendiri dalam pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	cukup puas	10	12.5	31.3	34.4
	puas	20	25.0	62.5	96.9
	sangat puas	1	1.3	3.1	100.0
Total		32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

17. Kondisi kerja (kenyamanan)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	tidak puas	1	1.3	3.1	6.3
	cukup puas	15	18.8	46.9	53.1
	puas	11	13.8	34.4	87.5
	sangat puas	4	5.0	12.5	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

18. Keharmonisan sesama rekan kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	4	5.0	12.5	12.5
	cukup puas	11	13.8	34.4	46.9
	puas	10	12.5	31.3	78.1
	sangat puas	7	8.8	21.9	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

19. Penghargaan /sanksi dalam menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	1	1.3	3.1	3.1
	tidak puas	4	5.0	12.5	15.6
	cukup puas	20	25.0	62.5	78.1
	puas	2	2.5	6.3	84.4
	sangat puas	5	6.3	15.6	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

20. Perasaan puas ketika menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	2	2.5	6.3	6.3
	cukup puas	13	16.3	40.6	46.9
	puas	12	15.0	37.5	84.4
	sangat puas	5	6.3	15.6	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

21. Tingkat ketersediaan informasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cukup baik	11	13.8	34.4	34.4
	baik	15	18.8	46.9	81.3
	sangat baik	6	7.5	18.8	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

22. Tingkat keakuratan informasi

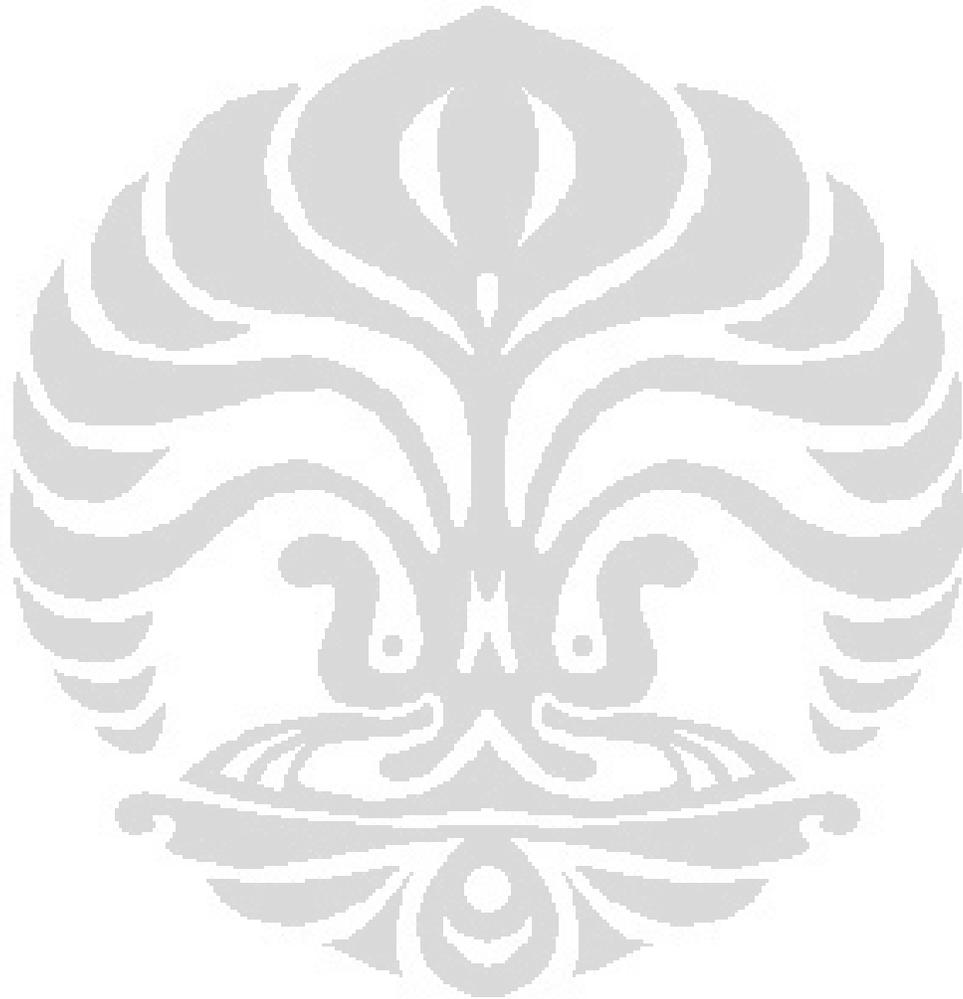
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak akurat	4	5.0	12.5	12.5
	cukup akurat	14	17.5	43.8	56.3
	akurat	11	12.5	34.4	90.7
	sangat akurat	3	3.8	9.4	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

23. Waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak baik	3	3.8	9.4	9.4
	cukup baik	7	8.8	21.9	31.3
	baik	18	22.5	56.3	87.5
	sangat baik	4	5.0	12.5	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		

24 Tingkat kesesuaian informasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak sesuai	3	3.8	9.4	9.4
	cukup sesuai	18	22.5	56.3	65.7
	sesuai	10	12.5	31.3	97
	sangat sesuai	1	1.3	3.1	100.0
	Total	32	40.0	100.0	
Missing	System	48	60.0		
Total		80	100.0		



KATA PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Angket
Lampiran : Satu berkas
Judul Tesis : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
DI SMPN 1 MANGGAR KABUPATEN BELITUNG TIMUR

Kepada Yth : Bapak/Ibu Guru dan Karyawan SMPN 1 Manggar
di Manggar

Dengan hormat,

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi (MA) di Universitas Indonesia, maka saya memohon dengan sangat kepada Bapak/Ibu/Sdr. Guru dan pegawai pada SMPN 1 Manggar untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan kondite dan karier Bapak/Ibu pada instansi ini. Daftar pertanyaan dibuat dalam rangka kepentingan peneliti guna penyusunan tesis yang dalam proses penyelesaian.

Isian daftar pertanyaan di bawah ini saya harapkan ditulis dengan jujur dan sungguh-sungguh sesuai dengan perasaan, pikiran Bapak/Ibu tanpa dipengaruhi oleh siapapun. Dalam hal ini tidak ada jawaban yang saya anggap salah. Semua jawaban adalah benar sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan selama ini.

Dengan rendah hati saya menjamin kerahasiaan identitas para pengisi kuesioner. Akhir kata saya menghaturkan banyak terima kasih atas kerjasama dan bantuan Bapak/Ibu untuk menyampaikan informasi yang saya perlukan.

Hormat saya,
Peneliti

Rita Indriati

**SURVEY TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI
SMPN 1 MANGGAR BELITUNG TIMUR
TERHADAP PEKERJAAN SAAT INI**

Untuk kepentingan tabulasi (mohon isi)

1. No Responden :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : a) Pria b) Wanita
4. Pendidikan terakhir :

Petunjuk Pengisian

Pernyataan-pernyataan di bawah ini menyangkut **Bagaimanakah tingkat kepuasan anda terhadap aspek-aspek dibawah ini dalam pekerjaan anda saat ini.**

Mohon untuk melingkari pada kolom jawaban yang paling tepat menurut anda terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini

SKORE KEPUASAN:

- 1 = Sangat Tidak Puas
 2 = Tidak Puas
 3 = Cukup Puas
 4 = Puas
 5 = Sangat Puas

No	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN				
		1	2	3	4	5
1	Selalu sibuk sepanjang hari di sekolah	1	2	3	4	5
2	Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	2	3	4	5
3	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu.	1	2	3	4	5
4	Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja.	1	2	3	4	5
5	Cara pimpinan menangani setiap masalah di sekolah	1	2	3	4	5
6	Kemampuan pimpinan membuat keputusan.	1	2	3	4	5
7	Pekerjaan anda saat ini dengan sesuai bathin anda	1	2	3	4	5
8	Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan anda nantinya.	1	2	3	4	5
9	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja.	1	2	3	4	5
10	Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan.	1	2	3	4	5
11	Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang anda miliki.	1	2	3	4	5

No	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN				
		1	2	3	4	5
12	Penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari.	1	2	3	4	5
13	Imbalan yang anda terima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang anda lakukan.	1	2	3	4	5
14	Kesempatan untuk meningkatkan keterampilan pada pekerjaan anda saat ini.	1	2	3	4	5
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian/saran kepada organisasi	1	2	3	4	5
16	Kesempatan untuk menggunakan cara/metode anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan.	1	2	3	4	5
17	Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) anda saat ini.	1	2	3	4	5
18	Keharmonisan kerja dengan sesama rekan kerja.	1	2	3	4	5
19	Penghargaan atau sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk.	1	2	3	4	5
20	Perasaan puas yang anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.	1	2	3	4	5

21. Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat ketersediaan informasi yang anda butuhkan di sekolah?

1. Sangat Tidak baik
2. Tidak baik
3. Cukup Baik
4. Baik
5. Sangat baik

22. Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia di sekolah?

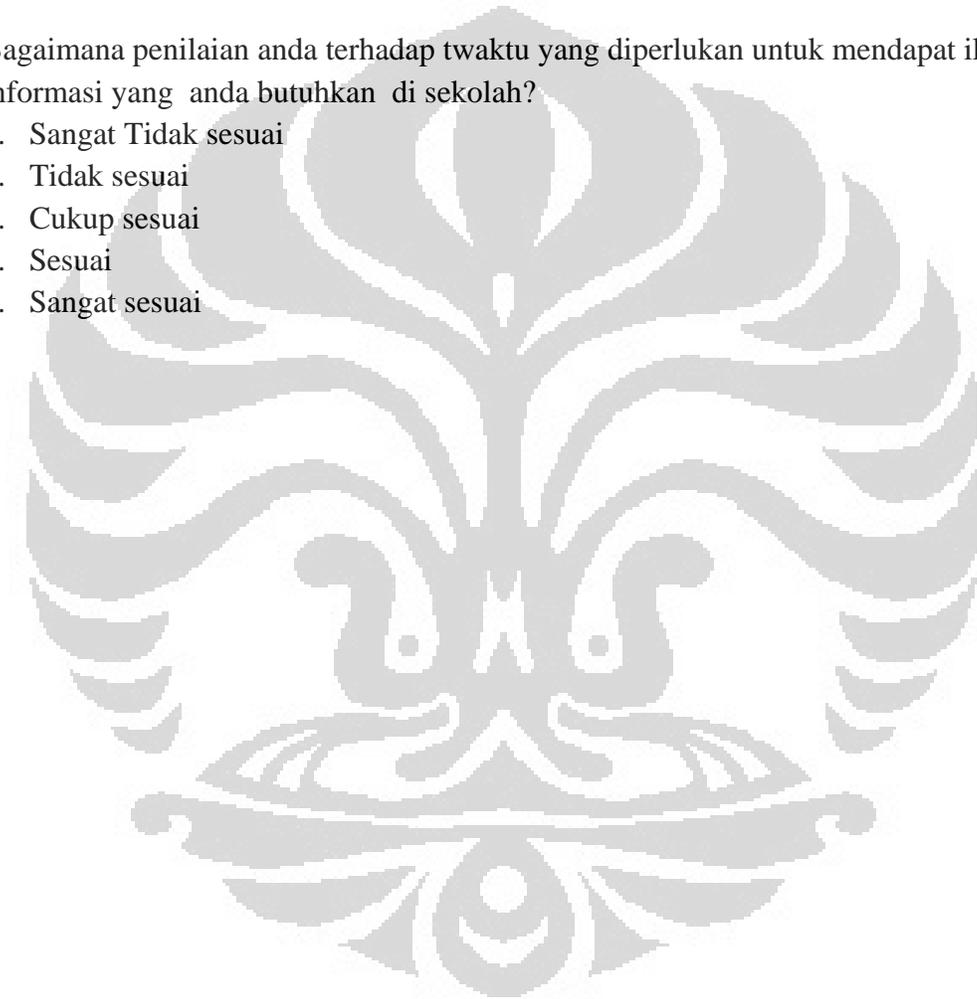
1. Sangat tidak akurat
2. Tidak akurat
3. Cukup Akurat
4. Akurat
5. Sangat akurat

23. Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapat informasi yang anda butuhkan di sekolah?

1. Sangat Tidak baik
2. Tidak baik
3. Cukup Baik
4. Baik
5. Sangat baik

24. Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapat keakuratan informasi yang anda butuhkan di sekolah?

1. Sangat Tidak sesuai
2. Tidak sesuai
3. Cukup sesuai
4. Sesuai
5. Sangat sesuai



**SURVEY TINGKAT KENYATAAN/HARAPAN SISWA (PELANGGAN)
SMPN 1 MANGGAR BELITUNG TIMUR
TERHADAP PELAYANAN YANG DIBERIKAN SAAT INI**

Untuk kepentingan tabulasi (mohon isi)

No Responden :

Kelas :

Jenis Kelamin : a)Laki-laki/b)Perempuan

Petunjuk Pengisian

Pernyataan-pernyataan di bawah ini menyangkut **Bagaimanakah pelayanan SMPN 1 Manggar yg telah anda terima selama ini** dari aspek-aspek tersebut di bawah ini.

Mohon untuk memberi tanda (X) pada kolom jawaban yang paling tepat menurut anda terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

SKORE KENYATAAN:

1 = Sangat Tidak Baik

2 = Tidak Baik

3 = Cukup Baik

4 = Baik

5 = Sangat Baik

SKORE HARAPAN

1 = Sangat Tidak Tinggi

2 = Tidak Tinggi

3 = Cukup Tinggi

4 = Tinggi

5 = Sangat Tinggi

No	PERNYATAAN	KENYATAAN					HARAPAN				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Tersedia tempat parkir yang luas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Kenyamanan dan kebersihan ruang kelas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Penampilan halaman sekolah hijau dan indah	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Sarana/prasarana yang ada di sekolah dapat dimanfaatkan/dipakai oleh semua siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Koleksi buku di perpustakaan sekolah cukup lengkap	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Sekolah menyediakan komputer untuk proses pembelajaran.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Buku pelajaran yang disediakan sekolah cukup untuk semua siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Guru mampu menyampaikan materi pelajaran kepada siswa dalam proses belajar mengajar di kelas sehingga siswa mudah mengerti materi yang disampaikan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

No	PERNYATAN	KENYATAN					HARAPAN				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Guru mampu menggunakan bahasa yang mudah dipahami siswa ketika mengajar di kelas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Guru Bimbingan dan Konseling memiliki kemampuan memberikan pelayanan konseling , misalnya tentang cara belajar yang baik, memilih sekolah yang sesuai bakat yang dimiliki siswa atau memilih teman bergaul yang tepat.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Pegawai administrasi terampil dalam memberikan pelayanan administrasi kepada semua siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Pegawai perpustakaan mampu memberikan pelayanan perpustakaan kepada semua siswa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Sekolah memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan menyalurkan bakat (seni, olahraga, LKR) yang dimiliki siswa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Guru selalu menanggapi dengan cepat ketika siswa mendapat kesulitan seperti belajar, berkomunikasi atau beradaptasi dengan teman di sekolah	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Guru memberikan solusi yang tepat ketika siswa mendapat kesulitan dalam belajar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Guru di sekolah mudah dihubungi siswa bila siswa ingin mendapatkan informasi tertentu misalnya tentang nilai ulangan harian atau izin meninggalkan sekolah.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Lulusan sekolah ini dapat diterima di sekolah unggulan atau sekolah favorit	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Laboratorium yang ada di sekolah dapat dipergunakan sesuai dengan kebutuhan praktek mata pelajaran tersebut , misalnya lab IPa, lab komputer dan lab bahasa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Sekolah ini mampu menghasilkan lulusan dengan NEM yang tinggi dalam ujian nasional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Guru dan pegawai di sekolah melayani siswa dengan ramah misalnya tidak mudah marah atau kesal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Guru dan pegawai di sekolah melayani siswa dengan sopan (kata-kata yang lemah lembut dan tidak kasar).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	Guru mau mendengarkan keluhan siswa tentang kesulitan belajar yang mereka hadapi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5