



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGUKURAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN SEKOLAH DENGAN  
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA  
SEKOLAH – SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU**

**TESIS**

**NAMA : NARWIDI  
NPM : 1006804451**

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



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGUKURAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN SEKOLAH DENGAN  
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA  
SEKOLAH – SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU**

**TESIS**

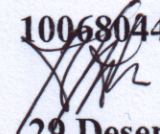
**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Megister  
Administrasi**

**NAMA : NARWIDI  
NPM : 1006804451**

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

## PERNYATAAN ORSINILITAS

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

**Nama** : Narwidi  
**NPM** : 1006804451  
**Tanda Tangan** :   
**Tanggal** : 29 Desember 2011

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Narwidi

NPM : 1006804451

Program : Pasca Sarjana Kekhususan Administrasi  
dan Kebijakan Pendidikan

Judul Tesis : Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah  
Dengan Menggunakan Konsep Balanced  
Scorecard Pada Sekolah – Sekolah SMA Di  
Kabupaten Indramayu

Telah berhasil dipertahankan dihadapan dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Megister Administrasi pada program studi Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia

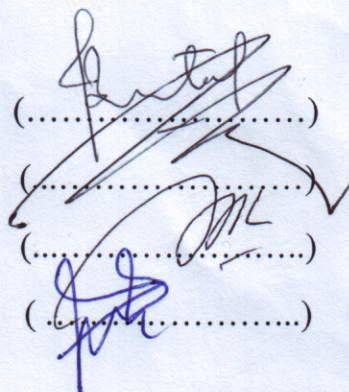
### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. B. Yulianto Nugroho, MSM.,Ph.D

Penguji Ahli : Prof. Dr. Martani Husaini

Ketua Sidang : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA.

Sekretaris : Drs Teguh Kurniawan, M.Sc.



(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Desember 2011

Universitas Indonesia

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Megister Administrasi, program studi Administrasi dan Kebijakan Pendidikan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) B. Yulianto Nugroho, MSc., Ph.D. Selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Prof. Dr. Eko Prasajo. Selaku ketua Departemen Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
- (3) Bapak Surya Darma, M.Sc. Ph.D. Selaku Direktur Tenaga Kependidikan pada Kementrian Pendidikan Nasional;
- (4) Bapak dan Ibu Dosen, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
- (5) Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (6) Para Kepala Sekolah SMA di kabupaten Indramayu yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (7) Keluarga dan sahabat saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral.
- (8) Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan semangat dan dukungan moril.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 29 Desember 2011

Penulis



PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK  
KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademis Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Narwidi  
NPM : 1006804451  
Program studi : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

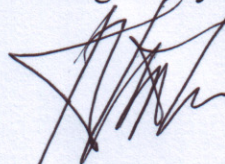
Demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PENGUKURAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN SEKOLAH DENGAN  
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA SEKOLAH  
– SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU

Beserta perangkat yang ada ( jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 29 Desember 2011  
Yang menyatakan



Narwidi  
NPM. 1006804451

## ABSTRAK

Nama : Narwidi  
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan  
Judul : Pengukuran Efektivitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Sekolah – Sekolah SMA Di Kabupaten Indramayu

Kondisi sekolah SMA di kabupaten Indramayu mengalami penurunan performa, terutama pada kualitas output dan outcomenya, terjadi juga penurunan pada sektor pelanggan dengan ditandai bahwa animo lulusan SMP lebih cenderung memilih SMK dibanding harus memilih SMA . Hal ini disinyalir karena adanya masalah pada manajemen sekolah tersebut, yang mengakibatkan sekolah menjadi tidak efektif.

Balanced Scorecard merupakan pendekatan/metode/alat ukur yang memiliki keunggulan selain berfungsi sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif, koheren, berimbang dan terukur, juga dapat meningkatkan kualitas perencanaan dan meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja.

Pada penelitian ini akan mengukur efektivitas manajemen sekolah dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard berdasarkan empat perspektif yaitu : perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan dan perspektif keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan teknik penelitian yang digunakan adalah metode survey.

Tujuan penelitian ini akan menganalisis efektivitas manajemen sekolah apabila diukur dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard. Hasil pengukuran terhadap efektivitas manajemen sekolah, menunjukkan bahwa sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu masih tergolong sebagai sekolah dengan kategori baik.

Kata kunci : Efektivitas Manajemen, Balanced Scorecard, Kepuasan Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan, Keuangan,



## ABSTRAK

Name : Narwidi  
Study Program : Educational Administration and Policy  
Title : School Management Effectiveness Measurement Using the  
Balanced Scorecard Concept At High Schools in District Indramayu

Condition of high school in the district Indramayu decreased performance, especially on the quality of output and outcome, there is also a decrease in customer sector with graduates graduates indicated that the interest of more junior tendency choose vocational rather than have to choose the high school. This is presumably due to problems in school management, which resulted in ineffective schools.

Balanced Scorecard is an approach / method / measurement tool that has advantages in addition to functioning as a performance measure of a comprehensive, coherent, balanced and scalable, it can also improve the quality of planning and improving the quality of performance management. By using the concept of Balanced Scorecard authors wanted to measure the effectiveness of school management based on four perspectives: customer perspective, internal process perspective, employee learning and growth perspective and financial perspective.

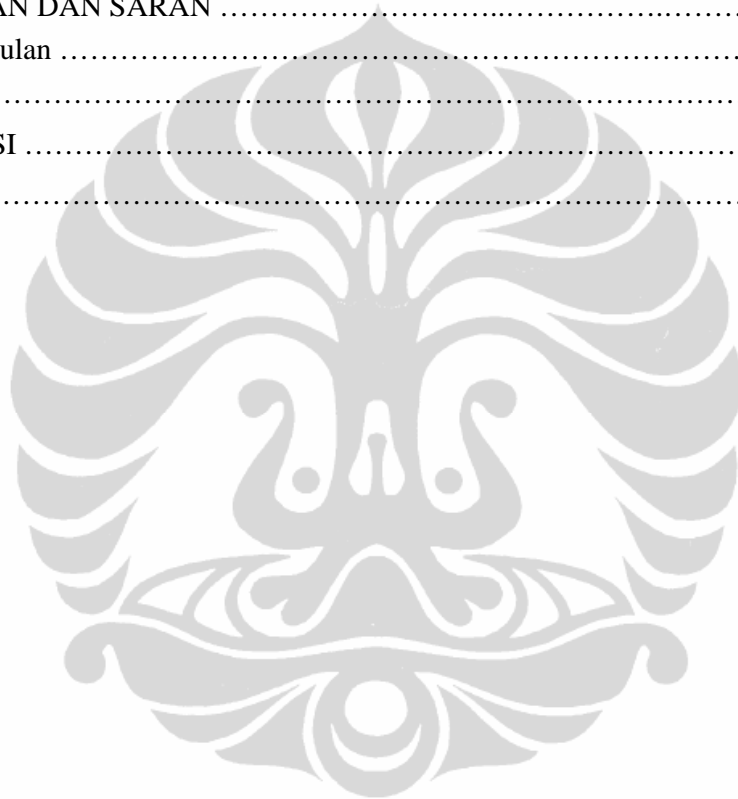
Research conducted by the author using quantitative descriptive approach. The purpose of this study will analyze the effectiveness of school management when measured using the Balanced Scorecard concept. The measurement results show the effectiveness of school management that the school - high school Indramayu county, belonging to the category of effective schools.

Key words: Effectiveness Management, Balanced Scorecard, Customer Satisfaction, Internal Processes, Employee Learning and Growth, Finance,

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINIL .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	viii
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	10
1.3 Rumusan Masalah .....	11
1.4 Tujuan Penelitian .....	12
1.5 Manfaat Penelitian .....	13
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Penelitian Sebelumnya .....	14
2.2 Efektifitas Manajemen .....	15
2.3 Manajemen Sekolah .....	19
2.4 Balanced Scorecard .....	22
2.5 Balanced Scorecard untuk Organisasi Publik dan Nirlaba .....	38
2.6 Kepuasan Pelanggan .....	47
2.7 Anggaran Berbasis Kinerja .....	49
2.8 Jasa atau Layanan .....	54
2.9 Teknologi Pendidikan .....	57
2.10 Iklim Organisasi .....	58
3. METODE PENELITIAN .....	62
3.1 Pendekatan Penelitian .....	62
3.2 Teknik Penelitian .....	62
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	63
3.4 Instrumen Penelitian .....	63
3.5 Populasi dan sampel Penelitian .....	64
3.6 Pengukuran Variabel .....	68
3.7 Langkah – Langkah Pengolahan dan Analisis Data .....	88

3.8	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	90
3.9	Jenis Data .....	90
4.	PENGUKURAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN SEKOLAH .....	91
4.1.	Aspek Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan .....	91
4.2.	Aspek Proses Internal .....	118
4.3.	Aspek Pelanggan .....	143
4.4.	Aspek Keuangan .....	168
4.5.	Hasil Analisis Keseluruhan .....	178
5.	KESIMPULAN DAN SARAN .....	183
5.1.	Kesimpulan .....	183
5.2.	Saran .....	186
	DAFTAR REFRENSI .....	187
	LAMPIRAN .....	190



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Beberapa pendekatan dalam pengukuran efektifitas .....	16
Gambar 2.2	Hubungan antara empat perspektif dalam Balanced Scorecard .....	24
Gambar 2.3	Basic Design of a balanced Scorecard Performance system .....	25
Gambar 2.4	Sistem Manajemen Strategic dan Keluarannya, serta Fungsi Setiap Sistem yang Membentuknya .....	35
Gambar 2.5	Dua system (system manajemen strategic berbasis Balanced Scorecard dan system pengelolaan kinerja personel) yang Dipadukan ke Dalam System Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard.....	37
Gambar 2.6	Balanced Scorecard untuk Sektor Public dan Nirlaba .....	39
Gambar 2.7	Bidang garapan teknologi pendidikan .....	57
Gambar 3.1	Model analisis pengukuran efektifitas manajemen sekolah dengan menggunakan Balanced Scorecard pada sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu .....	62

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data lulusan yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada beberapa sekolah SMA di kabupaten Indramayu .....	3
Tabel 1.2	Data hasil uji kompetensi guru-guru matapelajaran sekolah SMA di kabupaten Indramayu .....	4
Tabel 1.3	Data hasil belajar yang diperoleh dari ulangan harian kelas X .....	5
Tabel 1.4	Data sekolah SMA Negeri dan Swasta di kabupaten Indramayu .....	11
Tabel 2.1	Comparing private and Public Organization .....	38
Tabel 2.2	Pernyataan Deklaratif, menguraikan Dimensi Mutu Bidang Pendukung Staf.....	56
Tabel 3.1	Daftar nama sekolah menurut status akreditasi di lingkungan Dinas Pendidikan kabupaten Indramayu jenjang sekolah SMA .....	64
Tabel 3.2	Jumlah Populasi dan Sampel pada sekolah yang dijadikan obyek penelitian..	67
Tabel 3.3	Variabel, Dimensi, Indikator dan Nomor Soal .....	78
Tabel 4.1.1	Tanggapan Responden Terhadap keahlian/kecakapan .....	92
Tabel 4.1.2	Tanggapan responden terhadap informasi/pengetahuan .....	93
Tabel 4.1.3	Tanggapan responden terhadap peran dan loyalitas.....	94
Tabel 4.1.4	Tanggapan responden terhadap peran guru/karyawan .....	95
Tabel 4.1.5	Tanggapan responden terhadap konsistensi guru/karyawan .....	96
Tabel 4.1.6	Tanggapan responden terhadap motivasi guru/karyawan .....	97
Tabel 4.1.7	rangkuman jawaban pertanyaan no.1 s/d 6 kompetensi guru/karyawan .....	98
Tabel 4.1.8	Tanggapan responden terhadap ketersediaan informasi .....	100
Tabel 4.1.9	Tanggapan responden terhadap keakuratan informasi .....	101
Tabel 4.1.10	Tanggapan responden terhadap waktu yang diperlukan utk informasi .....	102
Tabel 4.1.11	Rangkuman jawaban pertanyaan no 1 s/d no 3 informasi .....	103
Tabel 4.1.12.	Tanggapan responden terhadap perilaku guru (disengagement) .....	105
Tabel 4.1.13	Tanggapan responden terhadap perasaan guru (hidrance) .....	107
Tabel 4.1.14	Tanggapan responden terhadap semangat guru (Esprit) .....	108
Tabel 4.1.15	Tanggapan responden terhadap intimacy .....	110

Tabel 4.1.16	Tanggapan responden terhadap perilaku kepala sekolah (aloofness) .....	111
Tabel 4.1.17	Tanggapan terhadap perilaku kepala sekolah (production Emphasis) .....	113
Tabel 4.1.18	Tanggapan responden terhadap perilaku kepala sekolah (Thrust) .....	114
Tabel 4.1.19	Tanggapan responden terhadap perilaku kepala sekolah (consideration) ...	116
Tabel 4.1.20	Tabel hasil pengukuran terhadap aspek pembelajaran dan pertumbuhan ....	117
Tabel 4.2.1	Tanggapan persepsi responden terhadap keberadaan dukungan .....	119
Tabel 4.2.2	Tanggapan persepsi responden terhadap ketanggapan dukungan .....	120
Tabel 4.2.3	Tanggapan persepsi responden terhadap ketepatan waktu .....	121
Tabel 4.2.4	Tanggapan persepsi responden terhadap penyelesaian dukungan .....	122
Tabel 4.2.5	Tanggapan persepsi responden terhadap profesionalisme dukungan .....	123
Tabel 4.2.6	Tanggapan persepsi responden terhadap kepuasan menyeluruh .....	125
Tabel 4.2.7	Tanggapan persepsi responden terhadap dukungan dengan product .....	126
Tabel 4.2.8	Tanggapan responden terhadap keberadaan pembangunan gedung .....	127
Tabel 4.2.9	Tanggapan responden terhadap perbaikan gedung/ruangan .....	128
Tabel 4.2.10	Tanggapan responden terhadap pengadaan bahan praktek .....	128
Tabel 4.2.11	Tanggapan responden terhadap pengadaan bahan bacaan .....	129
Tabel 4.2.12	Tanggapan responden terhadap penambahan jaringan informasi .....	130
Tabel 4.2.13	Tanggapan responden terhadap penambahan media pembelajaran .....	131
Tabel 4.2.14	Tanggapan responden terhadap penambahan peralatan ekstrakurikuler .....	132
Tabel 4.2.15	Tanggapan responden terhadap penambahan barang habis pakai .....	132
Tabel 4.2.16	Rangkuman jawaban pertanyaan no.1 s/d no 8 .....	134
Tabel 4.2.17	Tanggapan responden thd pelaksanaan pembelajaran dgn administrasi ...	135
Tabel 4.2.18	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran .....	136
Tabel 4.2.19	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan penilaian .....	137
Tabel 4.2.20	Tanggapan responden terhadap pengembangan teknologi pendidikan...	138
Tabel 4.2.21	Tanggapan responden terhadap pemanfaatan teknologi pendidikan .....	138
Tabel 4.2.22	Tanggapan responden terhadap pengelolaan teknologi pendidikan .....	139
Tabel 4.2.23	Tanggapan responden terhadap evaluasi teknologi pendidikan .....	140
Tabel 4.2.24	Rangkuman Jawaban pertanyaan no 1 s/d no 7 teknologi pendidikan ....	141

Tabel 4.2.25 Hasil Pengukuran terhadap aspek proses internal .....	142
Tabel 4.3.1 Tanggapan responden terhadap tampilan fisik .....	146
Tabel 4.3.2 Tanggapan terhadap kemampuan .....	151
Tabel 4.3.3 Tanggapan responden terhadap ketanggapan .....	154
Tabel 4.3.4 Tanggapan terhadap kemampuan, pengetahuan .....	157
Tabel 4.3.5 Sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan .....	158
Tabel 4.3.6 Hasil pengukuran terhadap aspek pelanggan .....	160
Tabel 4.3.7 Skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada tampilan fisik .....	162
Tabel 4.3.8 Skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada kelompok kehandalan ....	163
Tabel 4.3.9 skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada kelompok ketanggapan ...	165
Tabel 4.3.10. skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada kelompok kemampuan .....	166
Tabel 4.1.11 skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada kelompok sikap peduli ....	167
Tabel 4.3.12 Data sekunder keuangan .....	176
Tabel 4.3.13 Data hasil pengukuran secara keseluruhan .....	181

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Instrumen Penelitian .....	190
	A. Panduan/Pedoman Observasi Pengambilan Data Sekunder	
	B. Panduan/Pedoman Pengambilan Data Primer	
Lampiran 2	Surat Permohonan untuk mengumpulkan data yang ditujukan kepada ....	208
	A. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu	
	B. Kepala Sekolah yang menjadi obyek penelitian	
Lampiran 3	Surat izin untuk melakukan penelitian ke sekolah dari Kepala Dinas Pendidikan kabupaten Indramayu.	219
Lampiran 4	Daftar hadir responden .....	220





# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan yang bermutu merupakan tuntutan masyarakat Indonesia untuk menghasilkan sumber daya manusia bermutu yang mampu bersaing secara lokal, regional maupun global. Upaya mewujudkan pendidikan yang bermutu diperlukan strategi, langkah – langkah konkrit dan operasional yang dilakukan secara berkelanjutan. Salah satu langkah konkrit peningkatan mutu pendidikan adalah pemberdayaan satuan pendidikan agar mampu berperan sebagai subjek penyelenggara pendidikan, yang diberi kewenangan untuk merancang serta melaksanakan pendidikan sesuai dengan potensi dan kondisi masing – masing dengan tetap mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Standar Nasional Pendidikan (SNP) memuat kriteria minimal tentang komponen pendidikan yang memungkinkan setiap jenjang dan jalur pendidikan untuk mengembangkan pendidikan secara optimal sesuai dengan karakteristik dan kekhasan programnya. Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan, (Peraturan Pemerintah Nomer 19 Tahun 2005).

Pencapaian delapan standar nasional pendidikan seperti diuraikan diatas, bukanlah pekerjaan yang mudah untuk mewujudkannya mengingat; (1) kondisi dan kemampuan sekolah – sekolah yang ada sangat heterogen; (2) kemampuan pemerintah pusat dan daerah dalam pengadaan infrastruktur dan pembinaan sangat terbatas; (3) peran masyarakat perlu ditumbuhkembangkan agar memiliki kepedulian terhadap pendidikan.

Sekolah – sekolah mengalami kesulitan untuk memenuhi delapan standar nasional pendidikan. Pemenuhan standar sarana – prasarana pada umumnya menjadi kendala utama, terutama bagi sekolah yang mengalami masalah dengan pembiayaan.

Disamping itu faktor sumber daya manusia (human resource) memiliki peran yang cukup besar yang menyebabkan tidak terpenuhinya delapan standar nasional pendidikan. Belum terpenuhinya delapan standar nasional pendidikan bagi sekolah – sekolah mencerminkan ada masalah dengan pengimplementasian manajemen di sekolah tersebut. Kondisi ini akan sangat kelihatan terutama pada sekolah – sekolah yang ada didaerah.

Sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu performanya belum menunjukkan sebagaimana yang diharapkan. Terutama pada kualitas output dan outcomenya, juga terjadi pada sumber input dimana animo lulusan sekolah menengah pertama (SMP) lebih memilih melanjutkan pendidikan ke sekolah SMK dibanding harus memilih sekolah SMA. Sedangkan pada proses internal sekolah, kegiatan pembelajaran masih belum efektif, siswa dan guru dalam pelaksanaan pembelajaran terjebak dalam kegiatan rutinitas yang hanya sekedar memenuhi kewajiban, sedangkan tujuan pembelajaran masih belum optimal pencapaiannya. Sekolah yang seharusnya dapat menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, ketrampilan, sikap dan moral, serta kepribadian lainnya sehingga mereka dapat melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, justru belum tergarap secara maksimal. Pengembangan diri yang di implementasikan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler belum sepenuhnya dapat menampung dan menyalurkan potensi dan aspirasi para peserta didik. Tenaga pendidik dan kependidikan yang ada belum sepenuhnya memenuhi standar yang telah ditentukan, kepala sekolah, guru – guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) masih kurang profesional. Sarana – prasarana pendidikan yang seharusnya menjadi komponen penting untuk mewujudkan tujuan pendidikan pada umumnya masih belum lengkap dan walaupun ada masih belum difungsikan secara optimal. Perencanaan dan pengembangan program - program sekolah mempunyai kesan hanya menyalin dari tahun sebelumnya, perencanaan dan pengembangan program – program sekolah belum disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Indikasi yang memperkuat dari fenomena - fenomena diatas, bahwa :

- (1) Data lulusan dari sekolah – sekolah SMA yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (outcome) masih kurang maksimal, dan jumlah yang diterima diperguruan tinggi negeri (PTN) untuk tiap tahun prosentase-nya masih sedikit. Sebagai gambaran penulis sajikan jumlah lulusan (output) dan jumlah yang melanjutkan pendidikan (outcome) dari beberapa sekolah SMA di kabupaten Indramayu pada tahun pelajaran 2010 / 2011. Data dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini.

*Tabel 1.1 :Lulusan yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada beberapa sekolah SMA di kabupaten Indramayu.*

No	Sekolah	Akreditasi	Jumlah Lulusan			Jml Melanjutkan		
			IPA	IPS	JML	IPA	IPS	JML
1	SMAN 1 Indramayu	A	128	106	234	78	46	124
2	SMAN 1 Jatibarang	A	139	123	232	59	36	95
3	SMAN 1 Terisi	A	120	65	185	43	14	57
4	SMA Muhamadiyah Karangampel	A	53	49	102	16	10	26
5	SMAN 1 Gantar	B	-	28	28	-	6	6
6	SMA NU Widasari	B	21	23	44	4	3	7
7	SMA YAPIN Kertasemaya	B	20	26	46	4	2	6
8	SMA Al Islah Balongan	B	-	32	32	-	9	9
9	SMA Muhamadiyah Jatibarang	C	-	28	28	-	2	2
10	SMA Dwi Warna Kertasemaya	Tdk	-	16	16	-	-	-
Jumlah			481	438	919	212	128	340

*Sumber : Rangkuman penulis dari beberapa Sekolah SMA Negeri dan Swasta di kabupaten Indramayu tahun pelajaran 2009/2010.*

- (2) Hasil uji kompetensi terhadap guru – guru di kabupaten Indramayu, menunjukkan hasil masih dibawah standar. Uji kompetensi dilakukan

terhadap guru – guru mata pelajaran : PKn, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Biologi, Kimia, Sejarah, Geografi, Ekonomi, dan Sosiologi. Materi yang diujikan meliputi (1) Pemahaman Wawasan Kependidikan (PWK) dan, (2) Materi pelajaran yang diampunya. Data hasil uji kompetensi guru – guru mata pelajaran sekolah SMA disajikan pada tabel 1.2 di bawah ini.

*Tabel 1.2 Data hasil uji kompetensi guru – guru mata pelajaran sekolah SMA kabupaten Indramayu*

No	Guru Mata Pelajaran	Tahun 2009	
		Nilai Rata -Rata	ST. Deviasi
1	Pendidikan Agama	-	-
2	Pendidikan Kewarganegaraan	22,48	5,61
3	Bahasa Indonesia	60,61	9,50
4	Bahasa Inggris	73,24	9,03
5	Matematika	30,08	5,84
6	Fisika	14,55	4,17
7	Biologi	58,55	13,17
8	Kimia	57,70	8,95
9	Sejarah	61,74	4,47
10	Geografi	60,70	14,22
11	Ekonomi	54,09	9,83
12	Sosiologi	30,45	5,61
13	Seni Budaya	-	-
14	Penjasorkes	-	-
15	TIKOM	-	-
16	Ketrampilan / Bahasa Asing	-	-
17	Muatan Lokal	-	-
18	Pemahaman Wawasan Kependidikan	55,16	6,66

*Sumber : Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK), Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Barat Tahun 2009. dimodifikasi.*

- (3) Nilai yang didapat dari ulangan harian mencerminkan kemampuan yang sebenarnya dari peserta didik, karena ulangan harian dilaksanakan dengan pengawasan yang professional oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan. Nilai – nilai ulangan harian dari beberapa sekolah SMA di kabupaten Indramayu menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Data hasil belajar dapat dilihat pada tabel 1.3 dibawah ini.

*Tabel 1.3 :Hasil belajar yang diperoleh dari ulangan harian kelas X dan kelas XI.*

No	Mata Pelajaran	Nilai Rata – Rata Ulangan Harian					
		Kelas X		Kelas XI IPA		Kelas XI IPS	
		Smt 1	Smt 2	Smt 1	Smt 2	Smt 1	Smt 2
1	Pendidikan Agama	64,48	68,65	72,45	70,34	67,84	70,16
2	PKn	66,82	65,74	70,46	73,65	66,75	68,34
3	Bahasa Indonesia	62,78	63,52	60,86	62,63	61,25	58,78
4	Bahasa Inggris	56,34	58,67	58,78	56,84	50,08	52,36
5	Matematika	41,56	40,35	46,82	44,75	40,25	42,85
6	Fisika	40,08	41,78	51,64	47,50	-	-
7	Biologi	54,75	53,84	58,28	58,75	-	-
8	Kimia	42,62	44,56	50,45	51,68	-	-
9	Sejarah	67,54	70,06	71,56	73,50	70,28	71,15
10	Geografi	58,34	60,62	-	-	66,89	65,54
11	Ekonomi	52,68	54,75	-	-	54,08	54,71
12	Sosiologi	60,72	63,56	-	-	58,15	60,56
13	Seni Budaya	72,84	70,25	64,42	68,45	73,42	70,05
14	Penjasorkes	68,65	70,64	71,86	72,25	70,25	71,83
15	TIKOM	60,65	62,45	65,36	67,15	65,46	67,48
16	Ketrampilan/Bhs. Asing	-	-				
17	Muatan Lokal	-	-				

*Sumber : Rangkuman penulis didapat dari beberapa sekolah SMA di kabupaten Indramayu, tahun pelajaran 2010/2011*

(4) Hasil wawancara dengan kepala sekolah atau yang mewakili pada sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu, bahwa setiap kali akan diadakan evaluasi terhadap kinerja sekolah.

Sekolah menjadi super sibuk dari mulai menyusun dan mengumpulkan data sampai membuat data baru dan mengadakan sarana/prasarana baru agar terpenuhinya bukti fisik yang menjadi tuntutan harus diadakan pada saat itu, padahal seharusnya data atau sarana – prasarana tersebut harus sudah diadakan sesuai dengan perencanaan, yang pada akhirnya berdampak pada penggunaan dana tidak sesuai dengan anggaran yang teralokasikan.

Undang–Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa sekolah sebagai organisasi yang khas mempunyai tugas dan fungsi pelayanan masyarakat yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Selain itu, sekolah juga merupakan institusi yang melaksanakan proses pendidikan dalam tataran mikro yang menempati posisi penting, karena di sekolah terjadi proses pendidikan dan proses sosial sehingga peserta didik dapat tumbuh dan berkembang, serta memperoleh bekal untuk kehidupan di masyarakat.

Berdasarkan fungsi dan perannya sekolah merupakan organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik sering digambarkan sebagai organisasi yang tidak produktif, tidak efektif, tidak efisien, selalu rendah kualitas, miskin inovasi dan miskin kreatifitas. Menurut Steven A. Cohen, Wiliam Eimicke dan Tanya Heikkila (2011) ; para pegawai sektor publik bekerja dalam kerangka institusi dan hukum yang dapat menghalangi efisiensi dan kemampuan merespon, sehingga menjadikan birokrasi sektor publik terlalu formal dan bergantung pada komunikasi tertulis. Hal ini menyebabkan praktek – praktek manajemen menjadi tidak efektif dan mahal, yang mengakibatkan citra manajemen publik menjadi negatif.

Sekolah harus melakukan perbaikan terhadap pelaksanaan manajemennya. Sekolah yang merupakan organisasi sektor publik seharusnya dikelola dengan menggunakan format manajemen baru.

Menurut Rohiat (2010) ; Manajemen sekolah memiliki garapan sebagai berikut : (1) Manajemen Kurikulum; (2) Manajemen Kesiswaan; (3) Manajemen Personil/Anggota; (4) Manajemen Sarana dan Prasarana; (5) Manajemen Keuangan; (6) Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat; dan (7) Manajemen Layanan Khusus.

Sekolah sebagai organisasi sektor publik seharusnya merubah sistem manajemennya dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, hirarkis menjadi sistem manajemen yang fleksibel dan mengakomodasi pasar. Pendekatan manajemen modern sudah menjadi tuntutan bagi sekolah – sekolah untuk mengadopsi dan mengadaptasinya, karena pada dasarnya manajemen modern disektor publik bermuara pada pandangan umum yang sama yaitu : (1) perubahan model manajemen publik menunjukkan adanya pergeseran model administrasi publik tradisional menuju sistem manajemen publik modern yang memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas manajer publik; (2) meninggalkan birokrasi klasik menuju model organisasi modern yang lebih fleksibel; (3) Adanya tujuan organisasi yang jelas sehingga perlunya dilakukan pengukuran terhadap pencapaian tujuan dengan menggunakan indikator kinerja dan evaluasi program secara sistematis; (4) staf senior lebih berkomitmen dari pada bersikap netral atau non – partisan; (5) fungsi pemerintah lebih banyak berhadapan dengan pasar, keterlibatan pemerintah tidak selalu berarti pemfasilitasan pemerintah melalui birokrasi; dan (6) kecenderungan untuk mengurangi fungsi pemerintah melalui privatisasi dan bentuk lain dari pengadopsian mekanisme pasar disektor publik (Mahmudi, 2010).

Penerapan manajemen modern pada organisasi sektor publik mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas organisasi, meningkatkan daya respon organisasi terhadap klien dan pelanggannya, mengurangi biaya pengeluaran dan memperbaiki akuntabilitas manajerial (Mahmudi, 2010). Sedangkan menurut Jhosep S. Wholey (1983) “manajemen berorientasi hasil." Ini jelas bahwa untuk mengukur efektifitas manajemen dapat dilakukan dengan cara mengukur

tujuan yang hendak dicapainya, tujuan (goals) dapat berupa output/outcome, hasil kerja, kepuasan manusia atau jasa yang lebih baik (Steven A. Cohen, 2011).

Perubahan lingkungan yang cepat di era globalisasi, sebagai akibat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, kiranya sekolah harus memiliki program kerja yang sistematis, baik yang berkenaan dengan : (1) Penyusunan dan pengembangan kurikulum; (2) Pembelajaran; (3) Kesiswaan; (4) Tenaga pendidik dan kependidikan; (5) Sarana – prasarana pendidikan; (6) Pengelolaan keuangan; (7) Layanan khusus. Hal ini demi terwujudnya efektivitas manajemen sekolah yang diharapkan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Kemendiknas menyadari pentingnya pengukuran kinerja dengan memasukan pada format manajemen baru dalam peningkatan kualitas secara berkelanjutan serta memasukan penilaian dan kategorisasi kinerja (akreditasi) dan evaluasi kinerja institusi yang perlu dilakukan terhadap sekolah – sekolah. Dinas pendidikan propinsi telah membentuk badan akreditasi sekolah (BAS) yang berfungsi melaksanakan penilaian terhadap sekolah – sekolah SMA dan SMK, berdasarkan penilaian tadi BAS mengklasifikasikan sekolah – sekolah kedalam kategori sekolah terakreditasi A (sangat baik), terakreditasi B (baik), terakreditasi C (cukup) dan sekolah tidak terakreditasi. Dinas pendidikan kabupaten telah melaksanakan penilaian kinerja terhadap kepala sekolah, sedangkan pemerintah daerah (Pemda) kabupaten telah membentuk inspektorat dan pengawasan daerah (Irwada). Namun penilaian – penilaian yang dilakukan oleh dinas pendidikan dan Pemda terhadap sekolah – sekolah pelaksanaannya lebih bersifat administrative. Disisi lain, pengenalan kualitas kinerja untuk merencanakan kegiatan fungsional yang menuju peningkatan yang berkelanjutan masih belum terwujud.

Berbagai pelaksanaan penerapan model/pendekatan/metode untuk mengetahui kualitas kinerja diberbagai instansi atau organisasi telah diketahui bersama, setiap metode tersebut tentu mempunyai kekurangan dan kelebihan masing – masing. Model/pendekatan/metode tersebut



menjanjikan kesuksesan, tetapi kadang – kadang hasil penerapannya tidak sesuai dengan harapan yang di inginkan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini karena semua program penilaian diatas tidak dihubungkan dengan tujuan dan strategis organisasi maupun tujuan financial yang jelas.

Pada saat ini dirasakan berbagai kelemahan alat ukur kinerja sekolah, jika kita melihat alat ukur kinerja yang selama ini digunakan di sekolah – sekolah, kurang mewakili berbagai aspek – aspek yang dapat dijadikan acuan, dan ukuran kinerja di sekolah – sekolah serta memiliki banyak kelemahan. Kelemahan alat ukur kinerja sekolah yang selama ini digunakan adalah (1) program penilaian tidak dihubungkan dengan tujuan dan sasaran strategis sekolah, (2) tidak adanya keseimbangan dari aspek–aspek yang dijadikan acuan dan ukuran kinerja, (3) hanya mengandalkan pengukuran prestasi dan masa kerja pegawai. Sehingga dirasa perlu untuk mengangkat pendekatan pengukuran efektivitas manajemen yang mampu ditinjau dari berbagai aspek. Berangkat dari berbagai hal ini, penulis merasa perlu untuk mengadakan pengukuran terhadap efektivitas manajemen sekolah dengan menggali berbagai aspek, yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi aspek kepuasan pelanggan, proses internal, pembelajaran karyawan dan pertumbuhan (non keuangan).

Balanced Scorecard merupakan pendekatan/metoda/alat pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1991). Dimana pendekatan ini memiliki keunggulan didua aspek (1) meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan dan, (2) meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja. Menurut Mulyadi ( 2009 ) ; Perencanaan yang baik merupakan cermin manajemen yang baik dan perencanaan yang baiklah yang menjanjikan hasil yang baik. Keunggulan pendekatan Balanced Scorecard dalam system perencanaan strategic yaitu kemampuan Balanced Scorecard yang dapat menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik : komprehensif, koheren, berimbang dan terukur. Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan

akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi organisasi melalui misi pilihan.

Balanced Scorecard berusaha menerjemahkan misi, visi dan strategi organisasi kedalam tujuan – tujuan dan pengukuran – pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yakni persektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Sebagai organisasi sektor publik seperti diuraikan diatas, sekolah dihadapkan pada permasalahan efektivitas yang berupa pencapaian tujuan (output/outcome, hasil kerja, kepuasan manusia atau jasa). Padahal seharusnya sekolah melalui manajemen – nya; perencanaan, pelaksanaan program – program kerja, pengawasan dan evaluasi, dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkannya. Manajemen sekolah belum diimplementasikan secara maksimal pada penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pada penelitian ini peneliti mencoba mengaplikasikan penggunaan konsep Balanced Scorecard untuk mengukur efektifitas manajemen sekolah. Namun peneliti membatasi unit analisisnya yakni pengukuran efektifitas manajemen yang berupa output/outcome, hasil kerja, kepuasan manusia atau jasa pada sekolah – sekolah SMA yang terakreditasi kategori A. Penelitian akan dilakukan pada sekolah – sekolah SMA yang ada di kabupaten Indramayu. Bersama ini penulis sajikan data sekolah SMA Negeri dan Swasta yang ada di kabupaten Indramayu, data diambil dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu.

Tabel 1.6: Sekolah SMA Negeri dan Swasta di Kabupaten Indramayu

No	Sekolah	Akreditasi				Jumlah
		A	B	C	Tidak	
1	SMA Negeri	17	1	-	-	18
2	SMA Swasta	2	22	2	10	36
Jumlah		19	23	2	10	54

Sumber : Dinas Pendidikan kabupaten Indramayu Tahun 2005 – 2013

### 1.3 Rumusan Masalah

Permasalahan pokok yang akan penulis teliti lebih lanjut dapat diuraikan dalam pertanyaan sebagai berikut :

Bagaimana keefektifan manajemen sekolah SMA di kabupaten Indramayu, bila diukur dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard, yaitu dari perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan, dan perspektif keuangan ?

Selanjutnya pertanyaan pokok tersebut dapat dirinci dengan pertanyaan kunci sebagai berikut :

- (1) Bagaimana efektivitas manajemen sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu dilihat dari aspek kepuasan pelanggan ?
- (2) Bagaimana efektivitas manajemen sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu dilihat dari aspek keuangan apabila diukur dengan menggunakan konsep anggaran berbasis kinerja ?
- (3) Bagaimana efektivitas manajemen sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu dilihat dari aspek proses internal apabila diukur melalui proses – proses peningkatan kualitas mutu bidang pendukung staf, peningkatan infrastruktur, dan peningkatan teknologi pendidikan ?

- (4) Bagaimana efektivitas manajemen sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu dilihat dari aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan, apabila diukur dengan menggunakan peningkatan kompetensi/ketrampilan sumber daya manusia (human capital), arus informasi (human capital), dan iklim organisasi ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

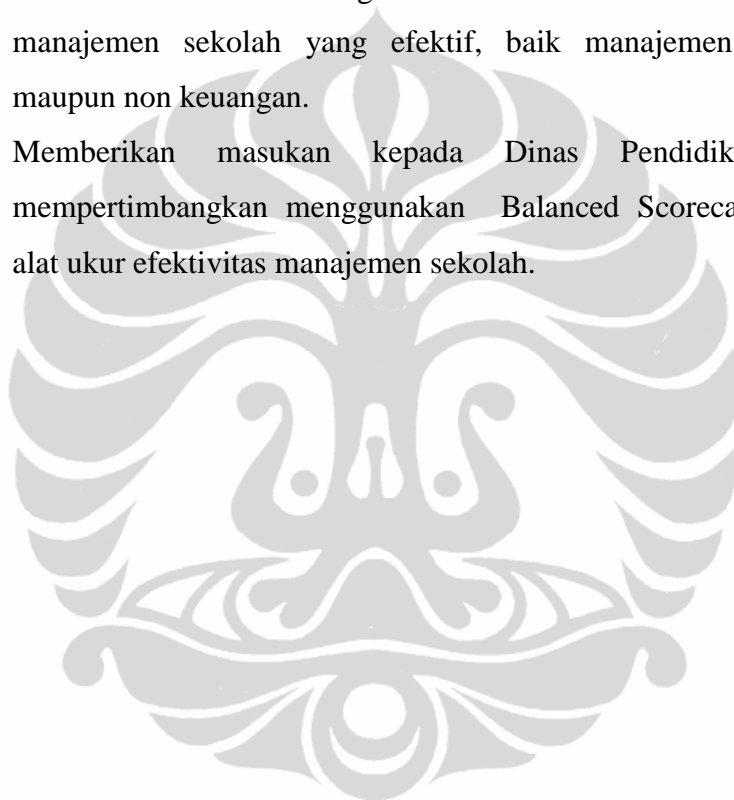
Untuk menganalisis keefektifan manajemen pada sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu, apabila diukur dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard, yaitu dari perspektif kepuasan pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan.

Selanjutnya tujuan penelitian pokok tersebut dapat dirinci dengan tujuan yang lebih spesifik, yaitu :

- (1) Untuk menganalisis efektivitas manajemen sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu dilihat dari aspek kepuasan pelanggan.
- (2) Untuk menganalisis efektivitas manajemen sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu dilihat dari aspek keuangan apabila diukur dengan menggunakan konsep anggaran berbasis kinerja.
- (3) Untuk menganalisis efektivitas manajemen sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu dilihat dari aspek proses internal apabila diukur melalui proses – proses peningkatan kualitas mutu bidang pendukung staf, peningkatan infrastruktur, dan peningkatan teknologi pendidikan.
- (4) Untuk menganalisis efektivitas manajemen sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu dilihat dari aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan, apabila diukur dengan menggunakan peningkatan kompetensi/ketrampilan sumber daya manusia (human capital), arus informasi (human capital), dan iklim organisasi.

### 1.5 Manfaat Penelitian

- (1) Bagi penulis memberikan wawasan baru dan meningkatkan pengetahuan penulis tentang kekuatan dan kelemahan alat ukur kinerja yang ada.
- (2) Memberikan sumbangan bagi peneliti selanjutnya, bahwa untuk pengukuran efektivitas manajemen sekolah dapat diukur dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard.
- (3) Memberikan masukan bagi sekolah – sekolah SMA, tentang manajemen sekolah yang efektif, baik manajemen keuangan maupun non keuangan.
- (4) Memberikan masukan kepada Dinas Pendidikan untuk mempertimbangkan menggunakan Balanced Scorecard sebagai alat ukur efektivitas manajemen sekolah.





## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini akan melengkapi penelitian sebelumnya yaitu pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard pada organisasi sektor publik.

- Sebagaimana yang dikemukakan oleh Jandri Sitanggang (2001), dengan judul Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada STIE Taman Siswa Jakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan sebagai berikut : (1) Hasil evaluasi internal dengan pendekatan Balanced Scorecard dapat dijadikan bahan untuk mengambil kebijakan yang dapat digunakan sebagai landasan bagi tindakan manajemen yayasan untuk mengelola kelangsungan STIE Taman Siswa Jakarta menuju kepentingan kualitas berkelanjutan dimasa mendatang; (2) Hasil pengukuran dengan menggunakan Balanced Scorecard STIE Taman Siswa Jakarta berada pada kondisi baik.
- Merry Dandian Panji (2002), dengan judul : Analisis Kinerja Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Hasil penelitiannya menunjukkan sebagai berikut : Visi Ditjen Dikti adalah mengembangkan pendidikan tinggi sebagai sistem nasional, berwawasan dan berkeyakinan bahwa pendidikan tinggi harus dikembangkan kearah sistem demi kepentingan nasional.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilaksanakan oleh penulis, yaitu : Penggunaan konsep Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja organisasi sektor publik dan nirlaba. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Jandri Sitanggang dan Merry Dandian Panji menggunakan konsep Balanced Scorecard yang diperuntukan untuk mengukur kinerja perusahaan (organisasi sektor bisnis),

yakni konsep Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, yaitu : Pengukuran kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard yang khusus digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik dan nirlaba yang dikembangkan oleh Paul R. Niven (2003).

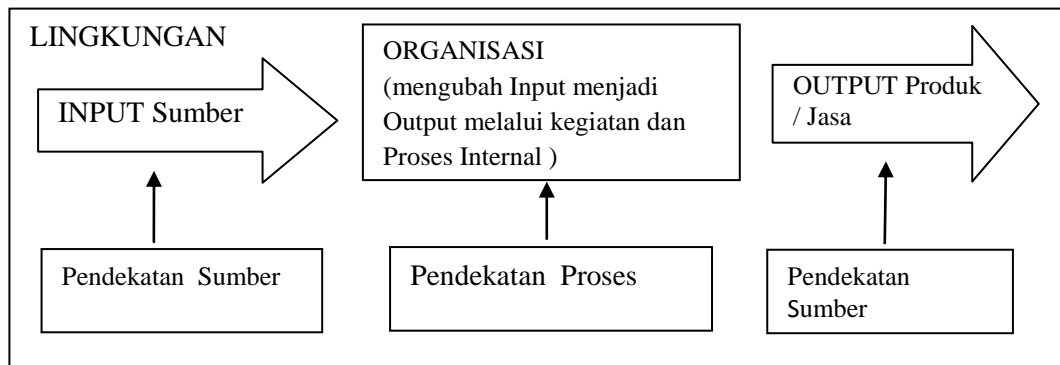
## **2.2 Efektivitas Manajemen**

### **2.2.1 Efektivitas**

Efektivitas suatu organisasi tergantung kepada seberapa jauh ia mencapai tujuan atau sasarannya. Pimpinan organisasi kadang – kadang sangat berkuasa dan memainkan peranan utama dalam menentukan tujuan organisasi. Tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan lingkungan organisasi, Azhar Kasim (1993). Faktor internal yang mempengaruhi tujuan organisasi seperti ; struktur organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, kondisi keuangan dan sebagainya. Sedangkan lingkungan luar organisasi seperti : kondisi sosial ekonomi lokal, nasional maupun internasional, perkembangan ilmu dan teknologi, kebijakan publik, dan sebagainya. Sedangkan menurut S.B Hari Lubis dan Martani Huseini (2009) efektivitas merupakan sebuah konsep yang memiliki pengertian luas karena untuk mencapai tujuan dan sasaran, sebuah organisasi tentunya melibatkan keseluruhan aspek organisasi, baik yang bersifat internal maupun eksternal, dan tidak hanya terbatas pada bagian – bagian organisasi yang berkaitan dengan proses input menjadi output.

Pengukuran efektivitas organisasi dilakukan dengan memperhatikan bahwa organisasi terdiri dari beberapa bagian yang berbeda, seperti ditunjukkan pada Gambar. 2.1. Organisasi memperoleh input berupa berbagai jenis sumber, dari lingkungannya. Kegiatan atau proses internal dalam organisasi mengubah input tersebut menjadi output, berupa product atau jasa, yang kemudian dilempar kembali kepada lingkungan.

Gambar 2.1 Beberapa pendekatan dalam pengukuran efektivitas



Sumber : S.B. Hari Lubis & Martani Huseini (2009), *Pengantar Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta, Copyright Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.

Sedangkan menurut Hendyat Soetopo (2010) ; keefektifan adalah ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara itu yang dimaksud dengan keefektifan organisasi adalah ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerja sama dengan komponen – komponen yang saling dikordinasikan untuk mencapai tujuan. Suatu organisasi dikatakan efektif jika organisasi telah mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan dapat mendayagunakan sumber – sumber sehingga dicapai keharmonisan. Dalam mencapai tujuannya organisasi menggunakan fasilitas fisik, energi manusia dan teknologi.

Mahmudi (2010) berpendapat bahwa efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi. Suatu organisasi dinilai efektif apabila output yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan. Ukuran efektivitas yaitu mengukur kesuksesan organisasi, program, atau aktivitas dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengukuran efektivitas mengukur hasil akhir suatu pelayanan dikaitkan dengan output-nya (cost of outcome). Karena output yang dihasilkan organisasi sector publik lebih banyak bersifat output tidak berwujud (intangibile) yang tidak mudah dikuantifikasi, maka pengukuran



efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif dalam bentuk pernyataan (judgment). Sedangkan menurut Chairuman Armia (2002), efektivitas organisasi dalam institusi pendidikan ; Bagaimana sekolah dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu memberikan pelayanan, baik kepada masyarakat secara luas maupun kepada pihak – pihak internal sekolah.

### **2.2.2 Manajemen**

Robert L. Trewathn dan M. Gene Newport menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan serta mengawasi aktivitas – aktivitas sesuatu organisasi dalam rangka upaya mencapai suatu koordinasi sumber – sumber daya dalam hal pencapaian sasaran secara efektif serta efisien. (Winardi , 2010).

Manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang – orang kearah tujuan – tujuan organisasional atau maksud – maksud yang nyata. Manajemen mempunyai tujuan dan tidak dapat diraba, manajemen berusaha untuk mencapai hasil, yang diungkapkan dengan istilah – istilah yang nyata. Manajemen dapat digambarkan sebagai tidak nyata, karena manajemen tidak dapat dilihat, tetapi hanya terbukti oleh hasil – hasil yang ditimbulkannya “output” atau hasil kerja yang memadai, kepuasan manusia dan hasil – hasil produksi serta jasa yang lebih baik.

### **2.2.3 Efektivitas Manajemen**

Dari definisi efektivitas dan manajemen seperti diuraikan diatas, maka yang dimaksud efektivitas manajemen pada penelitian ini adalah keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan (goals) yang telah ditetapkan sebelumnya, tujuan yang dimaksud dapat berupa output/outcome, hasil kerja, kepuasan manusia, dan jasa yang lebih baik.

### **2.2.4 Sekolah Efektif**

Menurut Getzel (1969) suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah. Berdasarkan sudut pandang keberhasilan sekolah tersebut, kemudian dikenal sekolah efektif dan sekolah tidak efektif yang

mengacu pada sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Pengertian umum sekolah efektif juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai.

Edward Heneveld (1992), mengungkapkan serangkaian indikator mengenai sekolah efektif, yakni ada 16 faktor yang berkenaan dengan sekolah efektif yaitu : (1) dukungan orangtua siswa dan lingkungan, (2) dukungan yang efektif dari sistem pendidikan, (3) dukungan materi yang cukup, (4) kepemimpinan yang efektif, (5) pengajaran yang baik, (6) fleksibilitas dan otonomi, (7) waktu yang cukup di sekolah, (8) harapan yang tinggi dari siswa, (9) sikap yang positif dari para guru, (10) peraturan dan disiplin, (11) kurikulum yang terorganisir, (12) adanya penghargaan dan insentif, (13) waktu pembelajaran yang cukup, (14) variasi strategi pengajaran, (15) frekuensi pekerjaan rumah, dan (16) adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.

Edmons (1979) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif yaitu : (1) kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran, (2) pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, (3) iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, (4) harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan (5) penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa

Menurut Moerdiyanto (2007) upaya yang dilakukan untuk menjadikan sekolah efektif adalah lebih memberdayakan sumber daya yang dimiliki sekolah. Sedangkan menurut Tim Konsultan SMU (2004), untuk meningkatkan efektivitas sekolah dapat dilakukan: (1) komunikasi lebih terbuka, (2) pengambilan keputusan bersama, (3) memperhatikan kebutuhan guru, (4) memperhatikan kebutuhan siswa, dan (5) mengusahakan adanya keterpaduan Sekolah dan Masyarakat.

### 2.3 Manajemen Sekolah

Sebagaimana halnya manajemen secara umum, manajemen pendidikan meliputi empat hal pokok, yaitu (1) perencanaan pendidikan, (2) pengorganisasian pendidikan, (3) penggiatan pendidikan dan (4) pengendalian atau pengawasan pendidikan (Veithzal Rivai dan Sylviana Murni; 2010).

Perencanaan pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai sasaran pendidikan seperti yang diharapkan. Pengorganisasian pendidikan ditujukan untuk menghimpun semua potensi komponen pendidikan dalam suatu organisasi yang sinergis untuk dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik – baiknya. Penggiatan pendidikan merupakan pelaksanaan dari penyelenggaraan pendidikan yang telah direncanakan dan dikelola oleh organisasi penyelenggara pendidikan dengan memperhatikan rambu – rambu yang telah ditetapkan dalam perencanaan dalam rangka mencapai hasil pendidikan yang optimal. Pengendalian pendidikan dimaksudkan untuk menjaga agar penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan dan semua komponen pendidikan digerakan secara sinergis dalam proses yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan yang dijabarkan dalam sasaran – sasaran menghasilkan output secara optimal seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan pendidikan.

Manajemen sekolah merupakan suatu kegiatan yang memiliki nilai filosofi tinggi, manajemen harus dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien (Rohiat, 2010). Keberhasilan pencapaian tujuan akan tampak dari beberapa indikator kinerja yang berhasil dicapai oleh sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mengelola berbagai aspek komponen sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dirumuskan.

Yang menjadi garapan manajemen sekolah meliputi ; manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen personil/anggota,

manajemen keuangan, manajemen sarana – prasarana pendidikan, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, dan manajemen layanan khusus (Rohiat, 2010).

### **2.3.1 Manajemen Kurikulum**

Menurut Sucipto dan Rafli bahwa kurikulum dapat diartikan secara sempit dan luas. Dalam pengertian sempit, kurikulum diartikan sebagai sejumlah mata pelajaran yang diberikan di sekolah, sedangkan dalam pengertian luas kurikulum adalah semua pengalaman belajar yang diberikan disekolah kepada siswa selama mereka mengikuti pendidikan di sekolah (Rohiat;2010).

Dengan pengertian diatas berarti segala usaha yang diberikan atau dilakukan oleh sekolah baik berupa pembelajaran maupun dalam bentuk bimbingan atau kegiatan – kegiatan yang termasuk pengalaman belajar, sebagai upaya menghasilkan lulusan yang berkualitas yakni menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

### **2.3.2 Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan meliputi ; perencanaan penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, dan kelulusan. Tujuan manajemen kesiswaan adalah menata proses kesiswaan mulai dari rekrutmen, mengikuti pembelajaran sampai dengan lulus sesuai dengan tujuan institusional agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

### **2.3.3 Manajemen Personil/anggota**

Manajemen sumber daya manusia meliputi ; perencanaan dan peramalan, rekrutmen, pengembangan dan pelatihan, evaluasi, kompensasi dan keuntungan. Manajemen personil/anggota merupakan manajemen sumber daya manusia, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dalam manajemen personil/anggota yang memadai karena telah menjadi tuntutan bahwa kepala sekolah harus ikut memikul tanggung jawab akan keberhasilan maupun kegagalan anggota sekolah.

Kemampuan manajemen yang harus dikuasai oleh kepala sekolah meliputi (1) memperoleh dan memilih anggota yang cakap, (2) membantu anggota menyesuaikan diri pada tugas – tugas barunya, (3) menggunakan anggota dengan lebih efektif, dan (4) menciptakan kesempatan untuk perkembangan anggota secara berkesinambungan.

#### **2.3.4 Manajemen Sarana dan Prasarana**

Kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan / material bagi terselenggaranya proses pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar. Sarana dan prasarana pendidikan adalah semua benda bergerak dan tidak bergerak yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### **2.3.5 Manajemen Keuangan**

Meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan, pelaporan dan pertanggungjawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertibnya administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

#### **2.3.6 Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat**

Hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan untuk menjembatani kebutuhan yang dibutuhkan oleh sekolah dan masyarakat itu sendiri. Sekolah melakukan komunikasi dengan masyarakat agar memahami kebutuhan pendidikan dan pembangunan masyarakat.

#### **2.3.7 Manajemen Layanan Khusus**

Manajemen layanan khusus dilakukan untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan pendidikan disekolah. Keberhasilan proses belajar mengajar membutuhkan fasilitas lain untuk mencapainya. Keberhasilan belajar tersebut diantaranya harus ditunjang dengan pusat sumber belajar, pusat kesehatan sekolah, bimbingan penyuluhan dan conseling (BP/BK), kantin sekolah.

## 2.4 **Balanced Scorecard**

Konsep Balanced Scorecard telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (HBR, January, 1992). Konsep Balanced Scorecard ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas organisasi.

Robert S. Kaplan dan David C. Norton mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan/organisasi dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif yaitu : perspektif keuangan, konsumen/pelanggan, proses internal, dan perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan. Konsep ini untuk mengatasi kebiasaan yang muncul dari metode – metode pengukuran yang mengukur kinerja perusahaan hanya dari aspek keuangan saja.

Pesan yang disampaikan kepada para eksekutif dengan penggunaan Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja eksekutif adalah kinerja keuangan yang berkesinambungan tidak dapat dihasilkan melalui usaha – usaha yang hanya dari aspek keuangan saja. Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan yang berkesinambungan, harus diwujudkan melalui usaha – usaha nyata dengan menghasilkan nilai (value) bagi pelanggan, meningkatkan produktivitas dan cost effectiveness, serta meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel. Oleh karena itu Balanced Scorecard mengukur kinerja eksekutif ke perspektif pelanggan (customer), proses internal, serta pembelajaran karyawan dan pertumbuhan karena di ketiga perspektif itulah usaha – usaha sesungguhnya menjanjikan dihasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan (sustainable).

Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard tersebut merupakan uraian dan upaya menerjemahkan visi dan strategi perusahaan dalam terminologi operasional.

(1). Perspektif finansial

Bagaimana kita berorientasi pada para pemegang saham.

(2). Perspektif customer

Bagaimana kita bisa menjadi supplier utama yang paling bernilai bagi para customer.

(3). Perspektif proses bisnis internal

Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan customer.

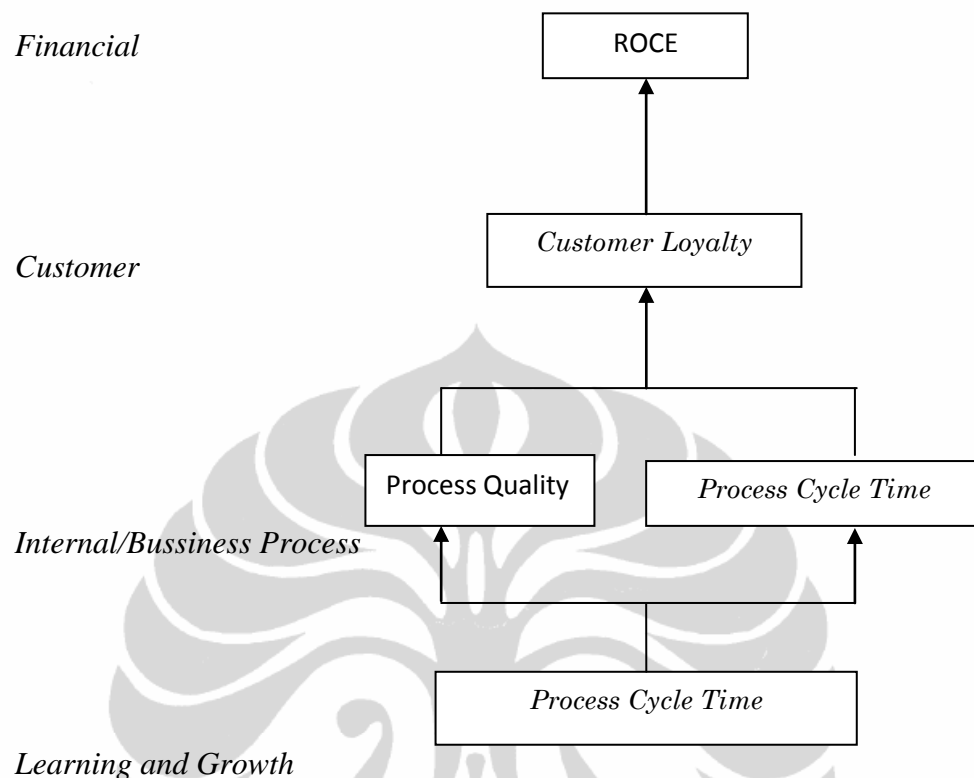
(4). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan value secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

Dalam Balanced Scorecard, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Alur berpikirnya adalah sebagai berikut : kinerja keuangan yang diwakili oleh ukuran ROCE (Return on Capital Employed) merupakan pengukuran scorecard dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan dari penjualan produk/jasa yang terus berulang dan berkembang dari konsumen yang ada mencerminkan tingginya tingkat loyalitas diantara para pelanggan ini. Tingginya loyalitas pelanggan karena disebabkan adanya kepuasan pelanggan (customer satisfaction) atas tingkat kualitas pelayanan produk/jasa dan kecepatan waktu siklus. Peingkatan kualitas keduanya melalui proses bisnis internal. Selanjutnya bagaimana cara perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas tersebut ? jawabnya adalah melalui aspek pembelajaran dan pertumbuhan ; melalui pelatihan dan perbaikan kompetensi pekerja. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut (Gambar 2.2).

Gambar 2.2. Hubungan antara empat Perspektif dalam Balanced Scorecard



Sumber : Kaplan (1996: 31)

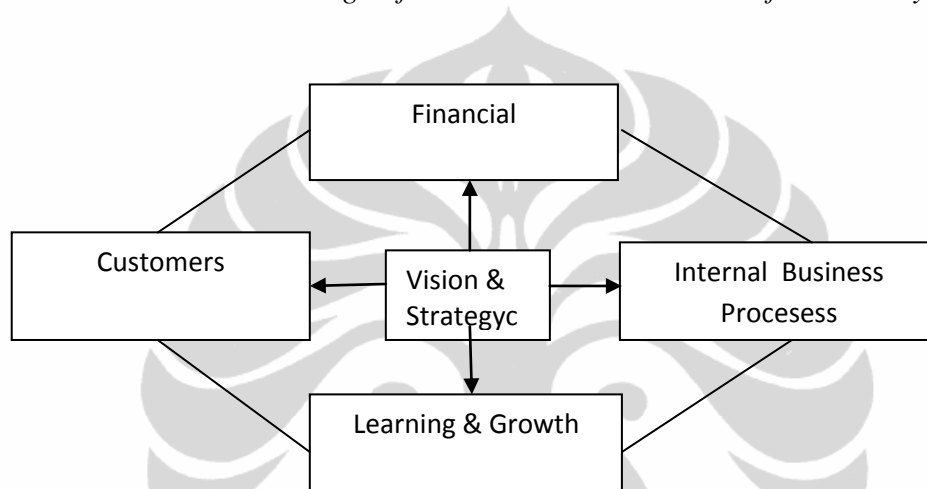
Menurut Mulyadi (2010) ; Balanced Scorecard terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Balanced Scorecard merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak di wujudkan dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif : keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Balanced Scorecard sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar 2.3. Perspektif finansial menggambarkan



keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Gambar 2.3 *Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System*



*Sumber : Imelda R. H. N, Implementsai Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*

Balanced Scorecard telah mengalami evolusi perkembangan : (1) Balanced Scorecard sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) Balanced Scorecard sebagai kerangka perencanaan strategik, dan (3) Balanced Scorecard sebagai basis sistem terpadu pengolahan kinerja.

#### **2.4.1 Balanced Scorecard sebagai Perbaikan atas Sistem Pengukuran Kinerja Eksekutif**

Hasil studi yang diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “Balanced scorecard – Measures That Drive Performance” dalam Harvard Busines Review (Januari – Februari 1992) ; bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang

mencakup empat perspektif : keuangan, customer, proses, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi,2010).

#### 2.4.1.1 Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

##### (1) Growth (bertumbuh)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

##### (2) Sustain (bertahan)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan/lembaga pendidikan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya apabila mungkin investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini organisasi/lembaga pendidikan tidak lagi tertumpu pada strategi jangka panjang, sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

##### (3) Harvest (menuai) :

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

#### 2.4.1.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan customer tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan,1996:67); yaitu :

(1) Pengukuran pangsa pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah customer, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

(2) Customer retention

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

(3) customer acquisition

Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer baru yang ada.

(4) customer satisfaction

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.

(5) customer profitability

Pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan teknik Activity Based-Costing (ABC).

Oleh karena aspek tersebut masih bersifat terbatas, maka perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain yaitu pengukuran terhadap semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi customer yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut dapat berupa: atribut produk atau jasa yang diberikan kepada customer (seperti :

kegunaan, kualitas dan harga), hubungan atau kedekatan antar customer (seperti : pengalaman membeli dan hubungan personal), image dan reputasi produk atau jasa di mata customer.

#### **2.4.1.3 Perspektif Proses Internal**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

##### **(1) Proses Inovasi**

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi customer, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi customer. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

##### **(2) Proses Operasi**

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada customer. Pada proses operasi, pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu; time measurement, quality process measurement dan process cost measurement.

##### **(a) Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (time measurements).**

Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk (waktu proses produksi) sangat berkaitan erat dengan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk sampai produk siap untuk dijual.

Pengukuran efisiensi waktu ini dilakukan dengan Rasio Perbandingan:

$$\text{Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)} = \frac{\text{ThroughputTime}}{\text{ProcessingTime}}$$

Sehingga dalam hal ini pengukuran waktu proses awal (cycle time) dapat dilakukan sejak diterimanya order pelanggan, order pelanggan tersebut (produksi dalam batch) dijadualkan untuk diproduksi, dibuatnya order permintaan bahan baku untuk keperluan proses produksi, bahan baku tersebut diterima, dan ketika produksi direncanakan. Sedangkan akhir proses (end cycle time) dideteksi dari produksi dalam unit atau batch telah diselesaikan, order (barang jadi) siap untuk dikirim dan disimpan dalam persediaan barang jadi, order dikirimkan kepada customer, order diterima oleh customer.

- (b) Pengukuran kualitas proses produksi (quality process measurements)  
 Dalam hal kualitas proses produksi, perusahaan diharapkan dapat melakukan berbagai macam pengukuran terhadap proses produksi yang dideteksi dari adanya hal-hal sebagai berikut tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (waste), bahan sisa (scrap), besarnya angka pengerjaan kembali (rework), besarnya tingkat pengembalian barang dari customer, kesesuaian prosentase kualitas proses dengan statistical process control.
- (c) Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (process cost measurements)  
 Dimensi ketiga dari pengukuran terhadap proses operasi adalah pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk. Pada system pembebanan biaya tradisional, sistem akuntansi telah banyak melakukan pengukuran atas biaya yang dikeluarkan atas penggunaan sumber-sumber dalam departemen, dalam proses operasi ataupun kewajiban individu. Tetapi sistem ini tidak banyak memberikan kontribusi dalam mengkalkulasi biaya

aktivitas yang muncul dalam rangka menghasilkan produk (proses operasi). Sehingga dikembangkan sistem Activity Based Costing (ABC) dan sistem ini mampu membantu manajer dalam meakukan akumulasi terhadap keseluruhan biaya yang terjadi pada proses operasi. Sistem ABC ini (bersama-sama dengan pengukuran kualitas dan waktu proses produksi) akan menghasilkan tiga parameter penting untuk mengkarakteristikkan pengukuran proses bisnis internal.

(3) Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada customer. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah : garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh customer pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

#### **2.4.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif yang terakhir dalam Balanced Scorecard adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan,1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

(a) Kemampuan Karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan & kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

(b) Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

(c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui

beberapa dimensi, yaitu: (1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan. Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan income perusahaan dan berhasil diterapkan periode tertentu. (2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (absenteeism). (3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran prosentase manajer dan karyawan yang menyadari penting Balanced Scorecard. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya Balanced Scorecard. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap prosentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

#### **2.4.2 Balanced Scorecard sebagai Rerangka Perencanaan Strategik**

Setelah mencatat keberhasilan penerapan Balanced Scorecard sebagai perluasan kinerja eksekutif, Balanced Scorecard kemudian diterapkan ketahap manajemen yang lebih strategi sebelum penilaian kinerja (Mulyadi, 2009). Balanced Scorecard tidak lagi berfungsi sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategi (strategic manajemen system). Sistem manajemen strategi terdiri dari dua tahap utama (1) perencanaan dan, (2) pengimplementasian rencana.

Proses perencanaan terdiri dari empat tahap yaitu ; perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program dan penyusunan anggaran. Pada tahap pengimplementasian, melaksanakan rencana terdiri



atas dua tahap yaitu : penggunaan pendekatan Balanced Scorecard dan pemantauan hasil pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard untuk dikomunikasikan sebagai umpan balik (feedback).

Manajemen strategic adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategic dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan (Mulyadi, 2009). Dalam system manajemen strategi, strategi dirumuskan dalam suatu sistem yang disebut sistem perumusan strategic. Perumusan strategic ; visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran dan inisiatif strategi.

Manajemen strategi dilaksanakan secara bersistem yakni ; sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategi, sistem penyusunan program, sistem penyusunan anggaran, sistem pengimplementasian, dan sistem pemantauan.

#### (1) Sistem Perumusan Strategi (Strategic Formulation System)

Proses manajemen strategic diawali dengan perumusan strategic, perumusan strategic terdiri dari empat tahap yakni : (1) trendwatching ; pengamatan lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan dimasa depan, (2) analisis SWOT, (3) envisioning ; penentuan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar, (4) pemilihan strategi.

#### (2) Sistem Perencanaan ( Strategic Planning System )

Dalam langkah ini, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi diterjemahkan kedalam sasaran dan inisiatif strategik. Sasaran strategik merupakan sasaran – sasaran masa depan yang hendak dituju oleh organisasi/perusahaan sebagai penerjemahan strategi untuk mewujudkan visi dan tujuan. Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa program tindakan (action program) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dimasa depan.

#### (3) Sistem Penyusunan Program (Programming System)

Penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatif strategi kedalam program. Penyusunan program dilaksanakan melalui sistem penyusunan program yang menghasilkan keluaran berupa program

langkah – langkah besar yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategi tertentu beserta sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari langkah – langkah tersebut.

(4) Sistem Penyusunan Anggaran ( Budgeting System )

Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu kedalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggung jawab dan dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut serta diperkirakan sumber daya yang akan diperoleh selama jangka waktu anggaran.

(5) Sistem Pengimplementasian (Implementation System)

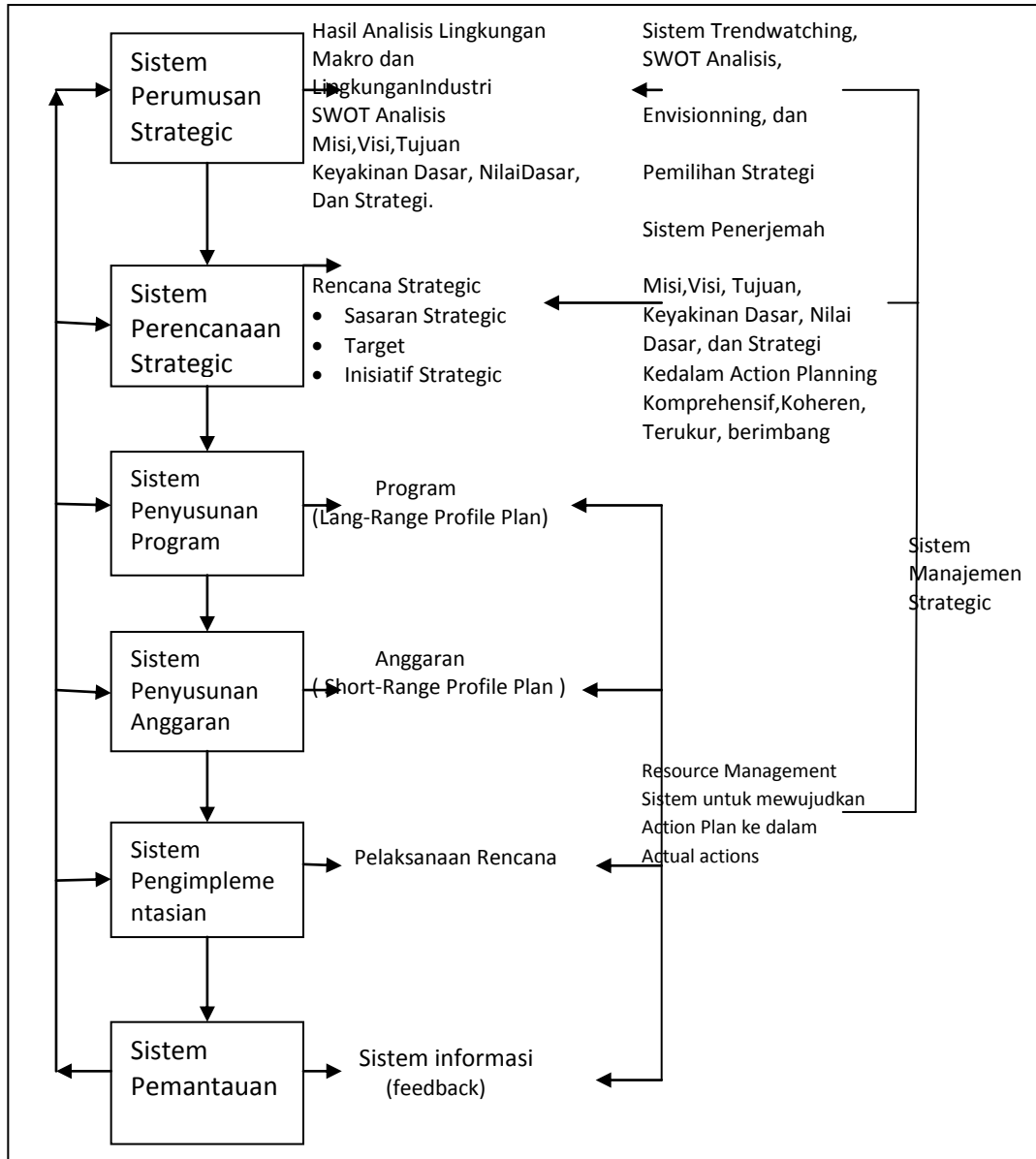
Pada tahap pengimplementasian rencana, manajer dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program, dan program merupakan penjabaran inisiatif strategi yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategi, serta sasaran strategic dipilih sebagai penerjemah strategi yang dirumuskan, maka dalam pengimplementasian rencana, manajer dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara pengimplementasian, anggaran, program, inisiatif strategi, sasaran strategi, dan strategi.

(6) Sistem pemantauan (Monitoring System)

Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan, hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan inisiatif strategic. Hasil pengimplementasian rencana digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan, tujuan dan visi perusahaan dapat dicapai.

Pada gambar 2.4 melukiskan berbagai system yang membentuk system manajemen strategi beserta keluarannya masing – masing dan fungsi setiap sistem dalam pengelolaan perusahaan.

Gambar 2.4 Sistem Manajemen Strategic dan Keluarannya, serta Fungsi Setiap Sistem yang Membentuknya



Sumber ; Mulyadi (2009), Sistem Terpadu Pengelolaan Personel Berbasis Balanced Scorecard, Yogyakarta, UPP STIM YKPN.

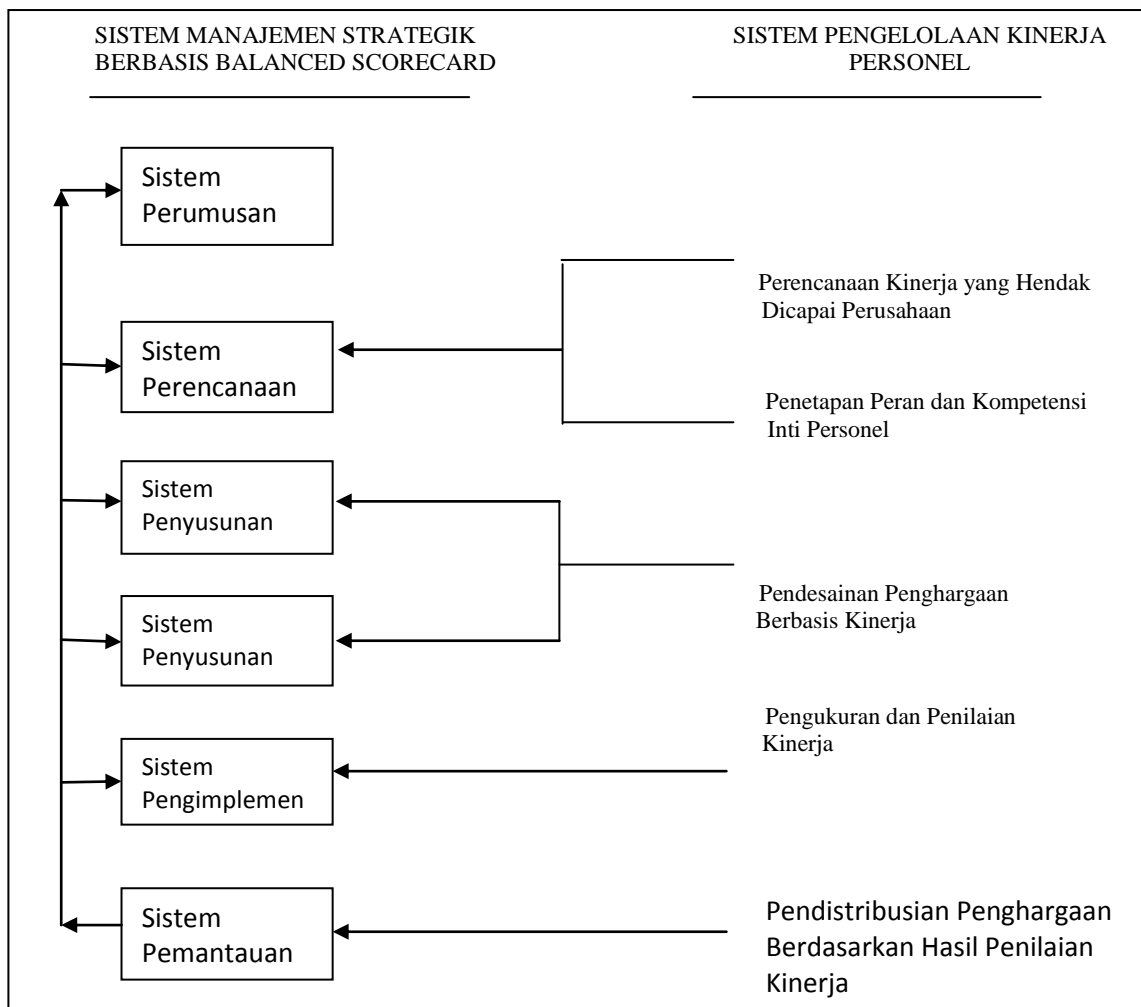
### **2.4.3 Balanced Scorecard sebagai Basis Sistem Terpadu Pengolahan Kinerja Personel**

Balanced Scorecard tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif untuk mengelola perusahaan, namun telah dimanfaatkan oleh seluruh personel perusahaan (manajemen dan karyawan) untuk mengelola perusahaan. Balanced Scorecard telah dikembangkan untuk mengintegrasikan dua system yaitu : system manajemen strategic berbasis Balanced Scorecard dengan system pengelolaan kinerja personel. Jadi Balanced Scorecard sudah dimanfaatkan secara lebih luas sebagai basis system terpadu pengelolaan kinerja personel (Mulyadi, 2010).

Sistem manajemen strategik berbasis Balanced Scorecard adalah sistem yang dimanfaatkan untuk mengelola secara strategis bisnis perusahaan, sedangkan sistem pengelolaan kinerja personel adalah sistem yang dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan untuk mewujudkan visi perusahaan melalui prilaku yang diharapkan. Dengan pengintegrasian dua sistem : sistem manajemen strategic berfungsi sebagai peta perjalanan dan sekaligus jalan yang harus dilalui dalam mengelola persusahaan dan, sistem pengelolaan kinerja personel dimanfaatkan untuk menegakan prilaku personel yang diharapkan dan mencegah prilaku personel yang tidak diharapkan dalam mewujudkan visi perusahaan.

Pada gambar 2.5 melukiskan pepaduan dua system : system manajemen strategic berbasis Balanced Scorecard dan sistem pengelolaan kinerja personel, menjadi sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis Balanced Scorecard.

*Gambar 2.5 : Dua system (system manajemen strategis berbasis Balanced Scorecard dan sistem pengelolaan kinerja personel) yang dipadukan ke dalam Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard.*



*Sumber ; Mulyadi (2009), Sistem Terpadu Pengelolaan Personel Berbasis Balanced Scorecard, Yogyakarta, UPP STIM YKPN.*

Pada gambar 2.5 terlihat ada lima tahap sistem pengelolaan kinerja personel (1) perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan, (2) penetapan peran dan kompetensi inti personel, (3) Pendesainan penghargaan berbasis kinerja, (4) Pengukuran dan penilaian kinerja dan (5) Pendistribusian penghargaan berdasarkan hasil penilaian kinerja.

## 2.5 **Balanced Scorecard untuk Organisasi Publik dan Nirlaba**

Menurut Imelda R.H.N (2004), organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (profit). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi nonprofit lainnya. Organisasi sector public dan nirlaba berbeda dengan organisasi bisnis. Perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dan organisasi publik adalah organisasi bisnis berorientasi profit, manajer sektor swasta berfokus pada ukuran – ukuran kuantitatif financial, misalnya laba bersih (net income), laba perlembar saham, ROI, dan sebagainya, sedangkan organisasi publik berorientasi nonprofit. Selain itu perbedaan lainnya adalah dari segi tujuan strategis, tujuan financial, stakeholders, dan outcome. Hal ini dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini:

*Tabel 2.1 Comparing Private and Public Organizations*

<b>Feature</b>	<b>Private Sector</b>	<b>Public Sector</b>
General Strategic Goals	Competitiveness; uniqueness	Mission success; best Practices
Financial Goals	Profit; growth; market Share	Productivity; efficiency; Value
Stakeholders	Stackholders; buyers; Managers	Taxpayers; recipients; Legislator
Desired Outcome	Customer satisfaction	Customer satisfaction

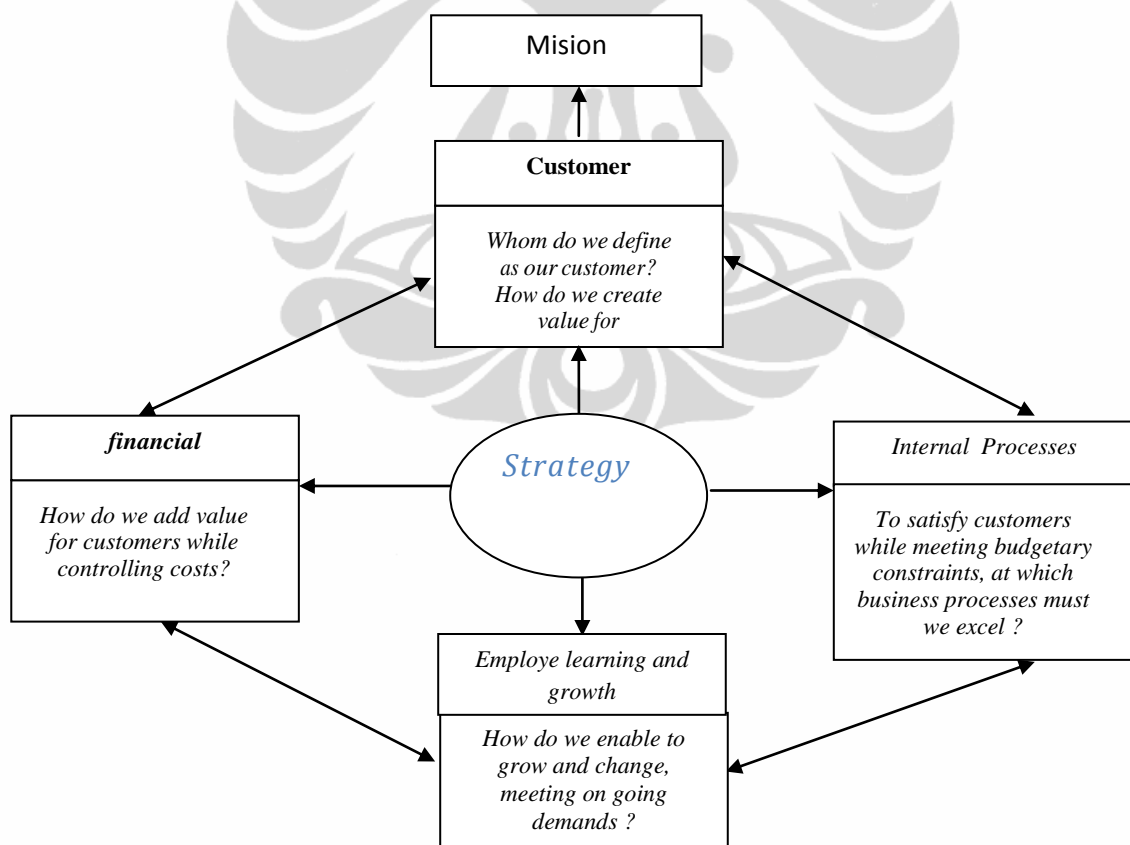
*Sumber : Imelda R. H. N, Implementsai Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*

Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Paul R. Niven (2003), Balanced Scorecard dapat di gunakan untuk mengukur kinerja pada organisasi sektor publik dan nirlaba. Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi public dan nirlaba yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan

dalam konsep Balanced Scorecard. Perubahan yang terjadi antara lain: (1) perubahan framework dimana yang menjadi driver dalam Balanced Scorecard untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat (2) perubahan posisi antara perspektif financial dan perspektif pelanggan.

Balanced Scorecard yang digunakan dalam organisasi publik yang menjadi fokus utama adalah misi organisasi, secara umum misi organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam empat perspektif, yaitu: perspektif customer, perspektif financial, perspektif internal processes dan perspektif employe learning and growth. Balanced Scorecard untuk organisasi sector publik digambarkan, seperti gambar 2.6 .

*Gambar 2.6 Balanced Scorecard untuk Sektor Publik dan Nirlaba*



*Sumber : Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step- by Step for Government and Nonprofit Agencies.*

Strategi tetap pada inti dari sistem Scorecard, terlepas dari apakah itu sebuah perusahaan atau organisasi sektor public. Strategi adalah tentang prioritas-prioritas yang luas, untuk mencapai misi organisasi. Prioritas harus konsisten dengan situasi organisasi dan cocok satu sama lain dalam upaya untuk merespons secara efektif terhadap tantangan dan peluang. Setelah organisasi telah mengembangkan strategi, Balanced Scorecard berfungsi sebagai perangkat untuk terjemahan yang efektif dan implementasi.

Perspektif pelanggan menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif keuangan mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif proses internal menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi

### **2.5.1 Perspektif Pelanggan**

Menurut Paul R. Niven (2003), perspektif pelanggan diletakkan di atas. Hal ini menggambarkan bahwa apa saja dan segala sesuatu yang kita lakukan mengenai keuangan, pendapatan, dan sebagainya yang ada untuk mendukung pelanggan kami. Dalam dunia mencari laba, perusahaan bertanggung jawab kepada penyedia modal (pemegang saham) untuk hasil, dan mereka memantau akuntabilitas melalui hasil yang dicapai dalam perspektif keuangan Scorecard. Sekali lagi, ini tidak terjadi di sektor nirlaba dan publik. Di sini fokusnya adalah pada pelanggan, dan melayani kebutuhan mereka dalam rangka untuk menyelesaikan misi.

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard organisasi sektor publik dan nirlaba mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan bagaimana menambah nilai bagi pelanggan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan berdasarkan permintaan dan harapan pelanggan terhadap apa yang diberikan oleh organisasi (Paul R. Niven, 2003); meliputi beberapa kategori berikut :

- Akses ; yang berkaitan dengan kemudahan pelanggan dapat memanfaatkan dari produk atau jasa.



- Ketepatan waktu ; waktu yang digunakan oleh pelanggan sebagai hasil dari pelayanan yang diberikan oleh organisasi.
- Seleksi ; tergantung pada sifat organisasi Anda, Anda mungkin berada dalam posisi untuk menawarkan lebih dari satu produk atau layanan. Apakah penawaran Anda memenuhi harapan pelanggan Anda?
- Efisiensi ; pelanggan organisasi sektor publik terutama nilai transaksi yang dapat diselesaikan dengan mudah dan akurat dalam satu atap.

Dan ada empat harapan yang melekat dalam studi kepuasan pelanggan (Paul R. Niven, 2003) , keempat harapan tersebut meliputi :

- Akurasi ; apapun produk atau jasa, pelanggan berharap untuk dapat disampaikan secara akurat setiap saat.
- Ketersediaan ; layanan harus tersedia di lokasi, dan selalu dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Kemitraan ; pelanggan dan klien ingin merasa bahwa organisasi memahami mereka dan " ada di sisi mereka."
- Saran ; ini adalah ukuran nyata sektor public dan nirlaba untuk menjadi sukses. Bagaimana organisasi dapat membantu pelanggan dalam beberapa cara, dengan demikian memperbaiki situasi dan pembuktian kepada pelanggan.

Gagasan, yang diperkenalkan oleh Michael Treacy dan Fred Wiersema pada tahun 1995, menyarankan bahwa bisnis apapun harus menghadapi pasar dengan menggunakan salah satu dari tiga proposisi nilai (Paul R. Niven, 2003):

- Produk kepemimpinan ; organisasi-organisasi ini terus mendorong desain produk dan layanan. Meskipun Anda mungkin mengharapkan untuk membayar lebih sedikit untuk penawaran mereka, Anda mengharapkan produk unggulan atau pengalaman.
- Operasional keunggulan ; memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan kualitas pelayanan yang memuaskan.
- Keintiman dngan Pelanggan ; organisasi mengejar strategi keintiman pelanggan berusaha untuk memberikan solusi total untuk kebutuhan pelanggan. Daripada fokus pada transaksi yang sifatnya hanya satu

kali, mereka berusaha untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

### **2.5.2 Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan ; Operasi efisien dan menjaga sumber daya sangat penting untuk semua organisasi, apakah mereka pribadi, publik, atau nirlaba. Dalam era deficit anggaran dan tidak ada kepercayaan akuntabilitas, tujuan keuangan mengambil peran penting.

Tindakan dalam perspektif Keuangan Balanced Scorecard menunjukkan bagaimana Anda memberikan layanan, dengan cara yang menyeimbangkan efisiensi dan efektivitas dengan kesadaran biaya. Berikut adalah beberapa faktor untuk dipertimbangkan:

- Harga produk atau layanan; menentukan biaya riil dari usaha Anda akan menuju pencapaian yang terus meningkat.
- Pendapatan tambahan ; "Apa peluang yang ada untuk memperluas sumber pendapatan kami", "Apakah kita saat ini memberikan layanan yang kita lakukan menggunakan biaya", dan "Bagaimana diversifikasi sumber-sumber pendanaan kami ? "
- Sistem keuangan; terlepas dari bagaimana Anda melihat akuntansi dalam organisasi, sistem keuangan merupakan tulang punggung dari operasi yang paling ; handal, relevan, dan tepat waktu, hampir setiap jenis keputusan yang Anda akan buat memerlukan informasi keuangan. Kesalahan keuangan dapat mencapai sejumlah besar uang dan menjadi tidak tepat sasaran.

### **2.5.3 Perspektif Proses Internal**

Pada proses internal dalam organisasi sector public, kunci keberhasilan terletak Balanced Scorecard dalam memilih dan mengukur, hanya proses-proses yang mengarah ke hasil yang lebih baik bagi pelanggan, organisasi mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keunggulan organisasi. Setiap organisasi yang berbeda akan menurunkan nilai dari kombinasi berbeda dari proses. Namun, ada beberapa proses inti yang harus dikembangkan pada perspektif proses internal ( Paul R. Niven, 2003), beberapa proses inti

dalam mengembangkan perspektif proses internal yaitu :

(1) Kualitas

Menggunakan pendekatan Balanced Scorecard memungkinkan organisasi untuk dapat mengurangi risiko kegagalan. Dengan menyeimbangkan tujuan peningkatan kualitas dengan langkah-langkah yang menunjukkan apakah perbaikan yang mengarah ke peningkatan nilai bagi pelanggan atau klien.

(2) Inovasi

Perubahan yang terjadi pada organisasi baik perubahan internal atau eksternal (Pelanggan Anda berubah, lingkungan di mana Anda beroperasi berubah, staf Anda sendiri tidak diragukan lagi berubah). Maka inovasi harus dibangun kedalam setiap organisasi. Merangkul status quo tidak lagi pilihan untuk organisasi yang ingin relevan saat ini, besok, dan tahun ke depan. Berikut adalah beberapa karakteristik yang dipraktekkan oleh organisasi unggul :

- Inovasi diperlakukan sebagai suatu proses. Sebuah proses terstruktur diletakkan di tempat untuk praktek sistematis inovasi. Hal ini menyebabkan disiplin dan memungkinkan untuk pengukuran, dan perbaikan.
- Menggunakan pertukaran-tim fungsional. Inovator terkemuka yang memiliki wawasan kreatif dan disiplin berbagai bidang sering dipertukarkan (cross-tim fungsional) antar organisasi.
- Berpusat pada pelanggan ; organisasi berkomitmen untuk inovasi belajar terutama dari pelanggan saat mereka dan klien, menganalisis kebutuhan mereka, keinginan, dan "must-have."
- Gairah dan kreativitas yang didukung ; beberapa pakar menjelaskan peran kepemimpinan seperti yang menetapkan kondisi untuk sukses untuk berkembang, kemudian keluar dari masalah. Organisasi berinovasi mengenali prinsip kepemimpinan dan dimasukkan ke dalam struktur dan lingkungan kondusif, kreativitas.

### (3) Kemitraan

Bermitra telah menjadi simbol modern organisasi sektor swasta. Bermitra menawarkan banyak kesempatan untuk organisasi publik dan nirlaba juga. Salah satu bidang yang menarik muncul untuk organisasi nirlaba adalah link potensi untuk berupaya menjadi perusahaan sosial. Organisasi sektor swasta mulai menyadari bahwa mereka dapat menggunakan amal usaha mereka untuk meningkatkan "konteks kompetitif" mereka untuk membangun prospek dan kualitas lingkungan bisnis di area lokasi operasi mereka.

### (4) Pemasaran

Pemasaran adalah metode yang sudah biasa untuk menceritakan kondisi dan cara-cara organisasi. Berikut adalah "empat P" pemasaran, masing-masing yang dapat menyebabkan kinerja menjadi penting untuk diukur:

- Produk (product) ; produk jasa yang ditawarkan, setidaknya harus memenuhi, jika tidak harus melebihi, dari permintaan pelanggan dan klien.
- Promosi (promotion) ; produk, layanan, dan gambar semua target potensial dari kampanye promosi.
- Harga (price) ; harga dalam konteks ini mengacu pada nilai yang dirasakan. Ironisnya, dalam dunia nirlaba, konsumen bingung sering mengasosiasikan nilai yang lebih besar dengan harga yang lebih tinggi.
- Tempat (place) ; dimana produk atau jasa yang diberikan. Organisasi publik dan nirlaba harus memastikan bahwa mereka mengembangkan sistem distribusi yang efektif untuk produk dan layanan mereka. Dengan kata lain, jika klien tidak dapat datang kepada mereka, organisasi harus pergi ke klien.

#### **2.5.4 Perspektif Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan**

Beroperasi sebagai organisasi berbasis misi, lembaga nirlaba dan sektor publik sangat bergantung pada keterampilan, dedikasi, dan keselarasan staf untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dan

infrastruktur organisasi merupakan hal yang penting untuk mendukung tiga perspektif Balanced Scorecard yang lain. Sukses dalam menjalankan perbaikan proses (perspektif proses internal), beroperasi dengan cara fiskal bertanggung jawab (perspektif keuangan), dan memenuhi kebutuhan semua kelompok pelanggan (perspektif pelanggan) sangat tergantung pada kemampuan karyawan dan alat-alat yang mereka gunakan dalam mendukung misi organisasi.

Tiga bidang yang sangat relevan dalam perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan (Paul R. Niven. 2003), tiga bidang yang relevan dengan perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan yaitu :

(1) Sumber Daya Manusia (Human Capital)

Ketika mengukur sumber daya manusia (human capital), keterampilan adalah yang termudah untuk mengidentifikasi, prosedur, memonitor, dan memperbaiki. Bakat merupakan tantangan pengukuran yang lebih signifikan. Semua dapat dilakukan dengan mencoba untuk mencocokkan orang-orang berbakat dengan peran yang tepat. Intinya adalah, memberikan semua peran yang anda lihat melalui lensa bakat. Anda akan terkejut dengan apa yang Anda temukan.

- **Pelatihan Karyawan**

Pelatihan merupakan komponen penting dari keberhasilan karyawan, tapi apa benar-benar mendorong bahwa keberhasilan adalah hasil dari pelatihan. Oleh karena itu, langkah-langkah pelatihan karyawan harus menyeimbangkan partisipasi dengan hasil. Apa keterampilan tertentu atau perilaku yang Anda harapkan untuk melihat menunjukkan sebagai hasil dari pelatihan tersebut? Mengukur dan memonitor mereka juga, untuk melihat seluruh desain pelatihan.

- **Mempertahankan Karyawan.**

Dalam sektor publik dan nirlaba, masalah suksesi dapat dihambat oleh isu retensi. Banyak orang tertarik pada organisasi nirlaba dengan harapan keyakinan mereka mendapatkan apa yang mereka harapkan. Tetapi pada akhirnya mereka sering putus asa dari pekerjaannya. Kekurangan sumber daya keuangan banyak lembaga mencari solusi

dengan cara menyewa pegawai/karyawan, hal ini dilakukan untuk meminimalisir sector keuangan. Namun dari solusi yang dipilihnya banyak organisasi mendapatkan karyawan yang tidak cocok, sehingga terjadi bongkar pasang karyawan, yang pada akhirnya organisasi menjadi tidak efektif dan tidak efisien. Organisasi sebaiknya melakukan investasi pelatihan terhadap karyawan dan mempertahankan karyawan yang memiliki ketrampilan.

## (2) Arus Informasi (information capital)

Teknologi informasi melayani organisasi Anda agar Anda untuk lebih melayani pelanggan Anda. Ukuran kinerja harus menyeimbangkan sejauh mana investasi teknologi informasi meningkatkan kemampuan Anda untuk memberi pelayanan dan berpengaruh terhadap hasil pelanggan.

## (3) Iklim Organisasi yang Kondusif

Ada tiga faktor bahwa banyak organisasi akan fokus pada saat mencoba untuk menciptakan iklim yang positif (Paul R. Niven, 2003), ketiga factor tersebut yaitu :

- **Kepuasan Karyawan**  
Mungkin yang paling populer di perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan adalah kepuasan karyawan. Jika Anda mencoba untuk menciptakan iklim tindakan positif, salah satu yang akan meningkatkan kinerja Anda dan akhirnya menguntungkan pelanggan, itu hampir mustahil tanpa staf berkomitmen.
- **Komunikasi**  
Organisasi modern akan disarankan untuk mengatakan, "Komunikasi adalah makanan keberhasilan ". Pada organisasi sector public dan nirlaba karyawan sering tertarik pada karir. Semangat yang ada pada karyawan akan mudah menjadi padam tanpa dibangunnya komunikasi yang konstan dengan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan komunikasi diharapkan karyawan menjadi cocok dengan organisasi, dan dibuat agar karyawan menjadi berpikir maju.

- **Penjajaran**

Hal – hal yang membuat karyawan tidak bekerja ketika mereka tidak selaras. Tetapi jika karyawan Anda tidak selaras dengan tujuan Anda secara keseluruhan, hasilnya bisa menghancurkan. Konflik kepentingan, sumber daya mis-alokasi, upaya sia-sia kinerja manajemen, dan kesempatan yang hilang, semua hasil dari miskinnya keselarasan. Tanpa tenaga kerja yang memahami misi Anda, visi, dan strategi, dan sejalan menuju prestasi mereka, Anda tidak akan menghasilkan hasil yang Anda inginkan. Penjajaran sering diukur anekdot melalui survey karyawan : "Apakah Anda memahami tujuan dari departemen Anda" "Apakah Anda bekerja col-laborative dengan kelompok lain untuk mencapai kesuksesan" Dan seterusnya?. Meskipun pendekatan ini dapat membuktikan efektif, metode sederhana adalah untuk menilai tingkat penyelarasan Balanced Scorecard dalam organisasi Anda

## **2.6 Kepuasan Pelanggan**

Misi dasar suatu bisnis tidak lagi berupa laba, melainkan penciptaan dan penambahan nilai (value creation and value adding) bagi pelanggan. Laba lebih merupakan hasil/akibat ketimbang tujuan. Upaya menghasilkan laba melalui penciptaan nilai bisa dilakukan dengan cara : (1) meningkatkan perolehan pelanggan (customer acquisition), (2) mempekerjakan karyawan yang lebih baik, (3) memberikan kompensasi yang efektif (total human reward) kepada para karyawan, (4) meningkatkan produktifitas karyawan, (5) memotivasi karyawan untuk menawarkan nilai kepada para pelanggan, dan (6) membangun investasi dan struktur kepemilikan yang lebih baik (Fandy Tjiptono, 2005).

### **2.6.1 Pelanggan dan Jenis Pelanggan**

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performansi kita atau manajemen perusahaan (M.N Nasution, 2004). Untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan terlebih dahulu mengidentifikasi jenis – jenis pelanggan, pada dasarnya dikenal

ada tiga jenis pelanggan yaitu (1) pelanggan internal, (2) pelanggan antara, dan (3) pelanggan eksternal.

Pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan (atau perusahaan) kita. Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan pemakai akhir produk/jasa. Sedangkan pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk/jasa, yang sering disebut pemakai akhir produk/jasa.

### **2.6.2 Prinsip Dasar Kepuasan Pelanggan**

Tse dan Wilson (1988 ) menyatakan, bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian/diskormasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Engel, et al. (1990) mengungkapkan, bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi pembeli, dimana alternative yang dipilih sekarang – kurangnya memberikan hasil (outcome) sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan. Sedangkan menurut Kotler (1994) bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.

Umumnya harapan pelanggan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya bila ia membeli atau mengkonsumsi suatu produk/jasa. Sedangkan kinerja yang dirasakan adalah persepsi pelanggan terhadap apa yang ia terima setelah mengkonsumsi produk yang dibeli (M.N Nasution, 2004).

### **2.6.3 Pengukuran Kepuasan Pelanggan**

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan/organisasi, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui atribut apa dari suatu produk/jasa yang bisa membuat pelanggan menjadi tidak puas (J. Supranto , 2011). Tingkat kepuasan pelanggan sangat bergantung pada mutu produk/jasa, misalnya dengan memberikan produk yang mutunya



lebih baik, harga lebih murah, penyerahan produk lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik.

Pengukuran tingkat kepuasan erat hubungannya dengan mutu produk (barang dan jasa). Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan didalam organisasi bisnis (manufacturing) sering berfokus pada criteria obyektif atau indeks keras (hard indexes), sedangkan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan pada organisasi sector public (non manufacturing) menggunakan suatu ukuran yang subyektif atau “ soft measures “ sebagai indicator mutu sering disebut ukuran lunak (soft). Pada pengukuran lunak (soft) ini meliputi kuesioner kepuasan pelanggan untuk menentukan persepsi dan sikap pelanggan mengenai mutu barang atau jasa yang mereka beli, termasuk juga kuesioner sikap karyawan yang memungkinkan untuk mengetahui persepsi mereka mengenai kepuasan dalam bekerja (J. Supranto, 2011).

Menurut Parasuraman, Zeithaml, and Berry, (1985), telah menyimpulkan bahwa mutu jasa dapat diuraikan pada sepuluh dasar dimensi. Mereka mencoba untuk mengukur sepuluh dimensi, ternyata pelanggan hanya dapat membedakan lima dimensi. Parasuraman, Zeithaml and Berry, (1985) memberi kesan bahwa dimensi sepuluh yang asli saling tumpang tindih. Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan lima dimensi mutu pelayanan yaitu : dapat diraba (tangibles), handal (realibility), ketanggapan (responsiveness), Jaminan (assurance), dan empati (empathy).

## **2.7 Anggaran Berbasis Kinerja**

Untuk menghadapi tuntutan good corporate governance dan reformasi pengelolaan sektor publik yang ditandai dengan munculnya era new public management, pemerintah telah menetapkan penggunaan pendekatan penganggaran berbasis prestasi kerja atau kinerja dalam proses penyusunan anggaran. Penganggaran berbasis kinerja atau performance budgeting merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi kerja yang ingin dicapai (Yayat Achdiat,2010).

Anggaran berbasis kinerja dapat dikatakan merupakan hal baru karena pusat perhatian diarahkan pada upaya pencapaian hasil, sehingga menghubungkan alokasi sumber daya atau pengeluaran dana secara eksplisit dengan hasil yang ingin dicapai. Dengan demikian pengalokasian sumber daya didasarkan pada aktivitas untuk pencapaian hasil yang dapat diukur secara spesifik, melalui proses perencanaan strategis dengan mempertimbangkan isu kritis yang dihadapi lembaga, kapabilitas lembaga, dan masukan dari stakeholder.

Melalui penerapan anggaran berbasis kinerja, lembaga pendidikan dituntut untuk membuat standar kinerja pada setiap anggaran kegiatan, sehingga jelas kegiatan apa yang akan dilakukan, berapa biaya yang dibutuhkan, dan apa hasil yang akan diperoleh. Klasifikasi anggaran dirinci mulai dari sasaran strategis sampai pada jenis belanja dari masing-masing kegiatan atau program kerja, sehingga memudahkan dilakukannya evaluasi kinerja. Dengan demikian, diharapkan penyusunan dan pengalokasian anggaran dapat lebih disesuaikan dengan skala prioritas dan preferensi lembaga pendidikan yang bersangkutan, dengan memperhatikan prinsip ekonomis, efisiensi dan efektivitas.

### **2.7.1 Struktur Anggaran**

Struktur anggaran disusun dengan pendekatan kinerja merupakan satu kesatuan yang terdiri dari pendapatan dan pembiayaan yang dirinci menurut kegiatan atau program kerja yang akan dilaksanakan setiap unit kerja dan jenis belanja (Yayat Achdiat, 2010). Pendapatan adalah semua penerimaan dalam periode tahun anggaran tertentu, belanja adalah semua pengeluaran dalam periode tahun anggaran yang sama. Sedangkan pembiayaan adalah transaksi keuangan dalam bentuk pengeluaran pendapatan untuk kegiatan belanja.

Struktur anggaran yang tepat, pada akhirnya akan berkontribusi pada capaian kinerja keuangan, karena secara teoritis struktur anggaran yang efektif adalah struktur anggaran yang menggambarkan secara jelas

tolok ukur dan target kinerja yang akan dicapai, dengan standar biaya dan klasifikasi anggaran yang dialokasikan pada kegiatan atau program kerja untuk mencapai kinerja tersebut.

Informasi yang akurat merupakan suatu mekanisme penjelasan secara detail mengenai anggaran pengeluaran, yang meliputi informasi tentang besarnya anggaran pengeluaran yang dialokasikan, informasi yang lebih terperinci tentang pengeluaran yang telah dilakukan beserta deskripsi hasilnya, serta tingkat penyelesaian kegiatan atau program kerja sebagai gambaran pencapaian hasil kerja dari pengeluaran tersebut.

Kriteria efisiensi menjelaskan bahwa dalam penganggaran harus ada pengukuran efisiensi antara input dan output, atau antara pengeluaran dan hasil kerja. Kriteria ini tidak hanya memperhatikan biaya dengan mengabaikan hasil dari pelaksanaan kegiatan sebagai output, atau sebaliknya hanya mengutamakan pencapaian hasil tanpa memperhitungkan biaya. Melainkan harus memperhatikan kedua-duanya, sehingga mekanisme pengawasan pengeluaran dan pencapaian program kerja bisa dievaluasi.

Efektivitas sistem anggaran berbasis kinerja juga memungkinkan adanya defisit anggaran atau surplus anggaran. Defisit anggaran merupakan konsekuensi logis adanya belanja yang lebih besar dari alokasi dana yang telah disiapkan, atau pengeluaran lebih besar dari pendapatannya. Sedangkan surplus anggaran terjadi karena adanya penghematan dalam penggunaan anggaran sehingga terjadi efisiensi, yang menghasilkan adanya sisa anggaran.

### **2.7.2 Tahap Implementasi**

Dari struktur anggaran tersebut tampak bahwa anggaran berbasis kinerja dalam implementasinya harus dilaksanakan secara terpadu dan bertahap, dengan melibatkan 5 (lima) tahap kegiatan, yaitu: (1) tahap perencanaan anggaran; (2) ratifikasi anggaran; (3) implementasi anggaran, (4) tahap pelaporan; dan (5) evaluasi anggaran.

Perencanaan anggaran adalah proses estimasi pengeluaran dana untuk pelaksanaan setiap kegiatan dan atau program kerja, dengan memperhatikan estimasi pendapatan yang tersedia. Pada tahap ini, anggaran harus disesuaikan dengan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah dirumuskan dalam rencana strategis organisasi. Sedangkan proses perencanaannya dimulai dari unit kerja terkecil dengan menggunakan pendekatan *bottom up*.

Tahap kedua yaitu tahap ratifikasi anggaran. Tahap ratifikasi merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan lembaga dan pengelola anggaran dituntut memiliki kehandalan dan kecakapan dalam hal management skill, political, salesmanship, dan coalition buiding. Selain itu, integritas dan kesiapan mental pelaksana anggaran sangat diperlukan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan dan bantahan pihak pengelola anggaran.

Setelah tahap ratifikasi anggaran, tahapan selanjutnya adalah implementasi anggaran. Dalam tahap inilah kegiatan organisasi secara riil mulai berjalan sesuai dengan komitmen atau kesepakatan bersama yang telah ditetapkan dalam proses ratifikasi. Agar proses implementasi ini tidak menyimpang dari kesepakatan yang telah ditetapkan maka diperlukan adanya sistem pengendalian manajemen atau sistem pengendalian internal, serta sistem akuntansi keuangan dan atau sistem informasi keuangan yang memadai dan handal guna mendukung pengendalian anggaran.

Hal terakhir dalam implementasi anggaran berbasis kinerja adalah tahap pelaporan dan evaluasi anggaran. Secara internal laporan anggaran unit kerja disusun oleh pimpinan unit kerja dan disampaikan kepada pimpinan lembaga secara rutin, dengan menggunakan form yang telah ditetapkan.

Laporan anggaran ini mencakup besarnya alokasi anggaran unit kerja, besarnya anggaran yang telah dikeluarkan beserta pencapaian hasil kerja atau kegiatan dan program kerja yang telah dilaksanakan, serta sisa dana yang belum terpakai dan kegiatan atau program kerja yang belum dilaksanakan. Laporan ini biasanya dilengkapi pula dengan permasalahan yang dihadapi unit kerja dalam mengimplementasikan anggaran.

Berdasarkan laporan unit kerja maka pimpinan lembaga pendidikan bisa melakukan evaluasi secara periodik, sehingga bisa mengetahui dan menganalisis upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Manakala terjadi penyimpangan atau hambatan dalam implementasi anggaran, maka pimpinan bisa mengambil langkah dan atau kebijakan untuk mengatasi penyimpangan dan hambatan tersebut. Dengan demikian anggaran berbasis kinerja bisa difungsikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.7.3 Prasyarat Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja**

Agar sistem anggaran berbasis kinerja dapat diimplementasikan secara efektif dalam manajemen lembaga pendidikan, maka ada beberapa prasyarat mendasar yang diperlukan untuk menjamin efektivitas penerapan anggaran berbasis kinerja tersebut. Prasyarat tersebut antara lain sebagai berikut.

*Pertama*, perlu adanya kejelasan sasaran strategis. Maksudnya setiap lembaga pengguna anggaran harus mengembangkan rencana strategis dengan fokus pada hal-hal yang ingin dicapainya. Rencana tersebut harus berisikan sasaran berdasarkan *outcome* yang akhirnya dapat dirasakan secara langsung manfaat dan dampaknya oleh masyarakat. Sasaran strategis yang jelas, akan lebih memudahkan para pengambil keputusan, khususnya dalam proses alokasi anggaran sesuai prioritas yang ditetapkan dalam kerangka pengeluaran jangka menengah.

*Kedua*, perlunya pengembangan dan ketersediaan indikator kinerja. Maksudnya Instansi pengguna anggaran harus mengembangkan

indikator kinerja yang berbentuk *outcome* secara spesifik dan sistematis, agar bisa menentukan seberapa baik suatu instansi dapat mencapai sasaran strategisnya.

*Ketiga*, perlu adanya keterkaitan yang jelas antara sasaran strategis dengan indikator kinerja, agar memudahkan keterkaitan antara alokasi anggaran dengan hasil yang akan dicapai, dan seberapa jauh sasaran strategis dapat dicapai sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

*Keempat*, perlu adanya kejelasan tentang akuntabilitas kinerja dan laporan akuntabilitas kinerja yang menekankan pada *outcome*. Agar prinsip akuntabilitas dapat diwujudkan maka dibutuhkan adanya suatu peraturan, pedoman maupun petunjuk teknis yang jelas dan tegas tentang akuntabilitas kinerja yang menekankan pada *outcome*. Oleh karena itu, sistem pengumpulan data kinerja yang komprehensif memegang peranan penting untuk meningkatkan kualitas informasi yang terkandung dalam laporan akuntabilitas kinerja.

*Kelima*, perlu perencanaan lebih awal. Hal ini dimaksudkan untuk membangun konsensus antar unit kerja dan membangun kompetisi pada unit-unit kerja tersebut, sehingga bisa menghasilkan *outcome* terbaik dengan dana yang relatif terbatas.

*Keenam*, perlunya *leadership* untuk mempromosikan perubahan. Dalam hal ini diperlukan suatu kepemimpinan yang kuat yang memiliki komitmen untuk mendorong ke arah perubahan yang lebih baik.

*Ketujuh*, perlu diterapkannya prinsip kehati-hatian dalam implementasi anggaran. Hal ini berhubungan dengan ruang lingkup dan langkah-langkah penerapannya, apakah serentak atau bertahap sesuai jadwal penerapan yang ditetapkan.

## 2.8 Jasa atau Layanan

Jasa sering dipandang sebagai suatu fenomena yang rumit. Kata jasa sendiri mempunyai banyak arti, dari mulai pelayanan personal

(personal servis) sampai sebagai produk. Sejauh ini sudah banyak pakar pemasaran jasa yang telah berusaha mendefinisikan pengertian jasa.

### **2.8.1 Pengertian Jasa**

Jasa merupakan aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk fisik atau konstruksi, yang biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberikan nilai tambah atau pemecahan atas masalah yang dihadapi konsumen (Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner, 1996). Sedangkan menurut Kotler (1996) jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun, produksi jasa mungkin berkaitan dengan produk fisik atau tidak.

Jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan pemberi jasa/layanan, meskipun pihak – pihak yang terlibat tidak selalu menyadari (M.N. Nasution, 2004). Pada organisasi sector public jasa/layanan yang diberikan oleh staf sangat menentukan terhadap kepuasan pelanggan. Kualitas pelayan internal akan mendorong terwujudnya kepuasan karyawan (sebagai pelanggan internal) dan tumbuhnya rasa memiliki diantara mereka. Kualitas pelayanan internal tercermin dalam lingkungan internal yang kondusif.

Kepuasan karyawan akan mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan pada organisasi. Selanjutnya, loyalitas karyawan akan mengarah pada peningkatan produktivitas. Produktivitas karyawan akan mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal, yang kemudian menentukan kepuasan pelanggan eksternal. Kepuasan pelanggan merupakan factor penentu loyalitas pelanggan.

### **2.8.2 Dimensi Mutu Bidang Pendukung Staf**

Hayes mengembangkan contoh – contoh pernyataan yang memuat perilaku dan keadaan khusus dari dimensi mutu bidang pendukung staf, berdasarkan definisi dari Kennedy dan Young ( 1985 ), seperti dijelaskan pada Tabel 2.2 dibawah ini.

*Tabel.2.2 Pernyataan Deklaratif, Menguraikan Dimensi Mutu Bidang Pendukung Staf.*

1	Keberadaan dukungan ( availability of support ) : (1) Saya mendapat bantuan dari staf ketika saya butuhkan. (2) Staf selalu berada ditempat untuk menolong. (3) Saya dapat menghubungi staf, pada setiap waktu saya membutuhkan. (4) Staf berada ditempat kerja, ketika dibutuhkan. (5) Saya dapat mengatur waktu pertemuan yang menyenangkan dengan staf.
2	Ketanggapan Pendukung ( responsiveness of support ) : (1) Mereka cepat menjawab ketika saya minta bantuan. (2) Mereka segera menolong saya ketika saya butuhkan. (3) Saya menunggu dalam waktu yang singkat sekali untuk mendapatkan bantuan setelah saya memintanya.
3.	Ketepatan waktu dukungan ( timeliness of support ) : (1) Mereka menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai dengan janji yang telah disetujui bersama. (2) Mereka menepati batas waktu yang saya tentukan. (3) Mereka menyelesaikan tanggung jawab dalam kerangka waktu yang sudah disetujui. (4) Proyek diselesaikan tepat waktu.
4.	Penyelesaian dukungan ( completeness of support ) : (1) Mereka menjamin bahwa setiap aspek pekerjaan diselesaikan. (2) Mereka menyelesaikan apa saja yang mereka katakana. (3) Mereka berada ditempat kerja memberikan bantuan sejak dimulainya proyek sampai proyek benar – benar selesai dikerjakan.
5.	Profesionalisme dukungan ( professionalism of support ) : (1) Anggota staf dalam menjalankan tugas sangat professional. (2) Anggota staf mendengarkan saya. (3) Anggota staf sangat ramah dalam melayani. (4) Anggota staf sangat memperhatikan mengenai apa yang saya katakan.
6.	Kepuasan menyeluruh dengan dukungan ( overall satisfaction with support) (1) Mutu cara staf memperlakukan saya sangat tinggi (2) Cara staf memperlakukan saya, sesuai dengan yang saya butuhkan. (3) Cara staf memperlakukan saya, sesuai dengan harapan saya. (4) Saya berbahagia dengan cara staf memperlakukan saya. (5) Saya puas dengan cara staf memperlakukan saya.
7.	Kepuasan menyeluruh dengan produk ( overall satisfaction product ) : (1) Mutu hasil kerja akhir yang mereka serahkan sangat tinggi. (2) Pekerjaan memenuhi harapan saya. (3) Saya puas dengan pekerjaan yang telah diserahkan oleh staf.

*Sumber : J Supranto , Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*

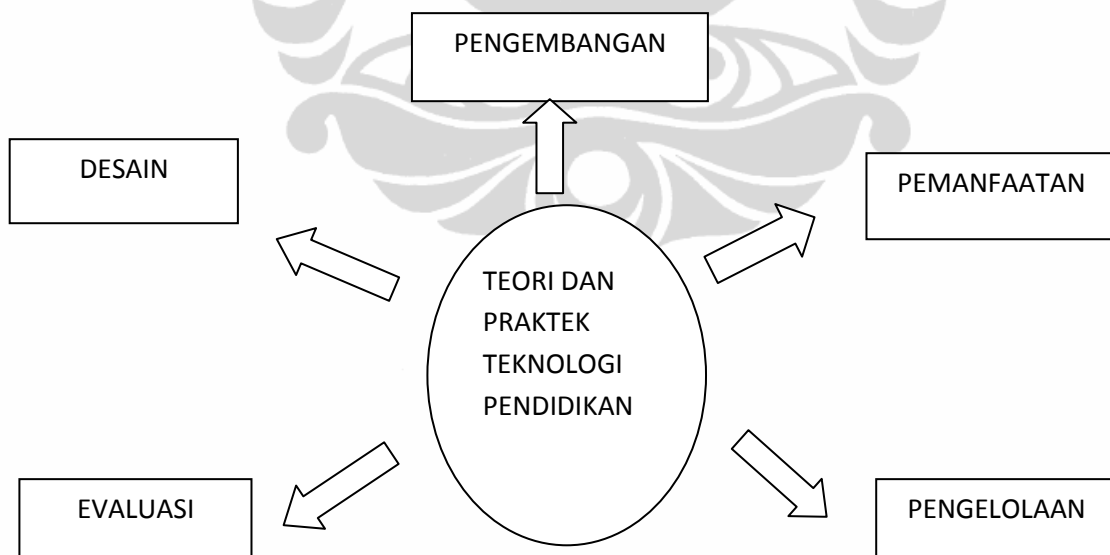


## 2.9 Teknologi Pendidikan

Teknologi pendidikan merupakan sebuah bidang yang berfokus pada upaya – upaya yang dapat digunakan untuk memfasilitasi berlangsungnya proses belajar dalam diri individu (Benny A. Pribadi, 2010). Sedangkan menurut The AECT ( The Association of educational communication and technology ) ; teknologi pendidikan sebuah studi dan praktek etis untuk memfasilitasi berlangsungnya proses belajar dan memperbaiki kinerja melalui penciptaan, penggunaan, pengelolaan proyek, teknologi, dan sumber daya yang tepat.

Menurut Seels dan Richey (1994), dalam buku *International technology : The definition and Domains of the Field*, mengemukakan lima bidang garapan atau domain teknologi pendidikan yang mencakup aktivitas teori dan praktek seperti : (1) desain, (2) pengembangan, (3) pemanfaatan, (4) pengelolaan dan, (5) evaluasi (Benny A. Pribadi, 2010). Kelima bidang garapan dapat digambarkan pada gambar 2.2 dibawah ini.

*Gambar 2.7 Bidang garapan teknologi pendidikan*



*Sumber : Benny A. Pribadi, Model Desain Sistem Pembelajaran, Jakarta 13930, Dian Rakyat, 2010.*

Kelima garapan domain pendidikan seperti digambarkan diatas menurut Benny A. Pribadi (2010) , bahwa desain merupakan salah satu domain penting teknologi pendidikan yang berperan sebagai salah satu sarana untuk memfasilitasi berlangsungnya proses pembelajaran dan memperbaiki kinerja. Desain pembelajaran berisi langkah – langkah yang sistematis dan terarah yang dilakukan untuk untuk menciptakan proses pembelajaran yang efektif, efisien dan menarik.

Dari pendapat diatas yang dimaksud teknologi pendidikan di sekolah yaitu mentitik beratkan peningkatan kualitas kegiatan pembelajaran. Menurut Beny A. Pribadi (2010), untuk menciptakan proses aktivitas pembelajaran, guru perlu menguasai materi pelajaran dan memiliki pengetahuan desain dan pengembangan program pembelajaran serta memilki strategi penyampaianya. Dalam kegiatan pembelajaran, bagaimana pesan yang ingin disampaikan oleh seorang guru dapat diterima secara utuh oleh murid sehingga terjadi perubahan pada diri simurid tadi, yakni dari yang semula tidak tahu menjadi tahu, dari semula tidak bisa menjadi bisa. Untuk menyampaikan pesan tadi memerlukan media pembelajaran baik berupa software maupun hardware.

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh guru dalam menyampaikan materi pelajaran adalah mampu membuat perencanaan pelaksanaan pembelajaran, memilih pendekatan dan metoda pembelajaran yang tepat agar kegiatan pembelajaran menjadi efektif. Sedangkan ketrampilan yang perlu dikuasai oleh guru pada kegiatan pembelajaran adalah tindakan mengelola kelas, merancang dan menggunakan media pembelajaran, dan memiliki kemampuan mengevaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan hasil belajar yang dicapai oleh peserta didik.

## **2.10 Iklim Organisasi**

Menurut Taguiri dan Litwin (1968) ; Iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi prilakunya, dan dapat diekspresikan dengan nilai – nilai karakteristik organisasi. Sedangkan menurut Miner (1988) ; aspek – aspek

definisi iklim organisasi adalah (1) iklim organisasi berkaitan dengan unit besar yang mengandung ciri karakteristik tertentu, (2) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi dari pada nilainya, (3) iklim organisasi berasal dari praktek organisasi, dan (4) iklim organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota (Hendyat Soetopo, 2010 ; 141)

### **2.10.1 Komponen – Komponen Iklim Organisasi**

Halpin (1971) mengidentifikasi iklim organisasi berdasarkan penelitiannya dengan menggunakan OCDQ (organizational climate description questionnaire), yang intinya terdapat enam klasifikasi, yaitu : (1) Open Climate ; yang menggambarkan situasi dimana para anggota senang sekali bekerja, saling bekerja sama, dan adanya keterbukaan; (2) Outonomous Climate ; yaitu situasi dimana ada kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan – kebutuhan mereka; (3) The Controlled Climate, yang ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama; (4) The Familiar Climate, yaitu adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan dan anggota; (5) The Paternal Climate yang bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota, dan (6) The Closed Climate yang ditandai suatu situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pemimpin sangat tertutup terhadap para anggotanya.

Berdasarkan klasifikasi iklim organisasi tersebut Halpin menyimpulkan ada dua klasifikasi iklim organisasi yaitu : Open Climate dan Closed Climate. Dua klasifikasi ini bukanlah pemilihan secara diskrit, tetapi merupakan kontinum dari yang terbuka sampai pada yang tertutup. Apakah kecenderungan terbuka atau tertutupnya iklim organisasi diikuti makin tinggi atau rendahnya keefektifan organisasi ?

Sedangkan penelitian Miner (1988) menunjukkan bahwa manajer yang bekerja dalam iklim organisasi terbuka menunjukkan pekerjaan yang lebih baik dari pada manajer yang bekerja dalam iklim organisasi tertutup. Menurut Davis (1981) ; Iklim organisasi juga mempengaruhi motivasi,

performansi, dan kepuasan kerja. Padahal motivasi, performansi, dan kepuasan kerja sebagian komponen organisasi. Oleh sebab itu iklim organisasi dapat dikatakan berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Heck et. Al. (1991) menemukan bahwa prestasi sekolah dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan dan iklim sekolah yang kuat (strong school climate).

### **2.10.2 Pengukuran Iklim Organisasi**

Halpin bersama rekannya Crofit telah menyusun instrumen dalam bentuk kuesioner yang disebut OCDQ (organizational climate description questionnaire) yang memungkinkan untuk merekam iklim organisasi. OCDQ tersusun atas 64 item tipe Likert dimana para staf dan pimpinan dapat menggunakan untuk menggambarkan organisasi mereka. Angket ini diberikan dalam situasi kelompok, menghendaki tidak lebih dari 30 menit untuk mengisinya. OCDQ menggali minat instrinsik terhadap lembaga, dan hasil temuannya dapat digunakan untuk maksud evaluasi diri staf. Skor yang dirancang untuk menggambarkan iklim yang memberikan pemahaman faktorial yang baik. Namun dari itu skor – skor juga dapat memberikan pemahaman praktis dan konsisten juga dengan pengetahuan teoritis tentang hakekat organisasi.

Ada delapan komponen iklim yang dikemukakan oleh Halpin yang merupakan pemilahan dari karakteristik kelompok dan perilaku pemimpin. Kedelapan kelompok itu adalah : (1) Disengagement atau ketidakikutsertaan, (2) Hindrance atau halangan, (3) Esprit atau semangat, (4) Intimacy atau keintiman, (5) Aloofness atau keberjarakan, (6) Production Emphasis atau penekanan pada hasil, (7) Thrust atau rasa yakin, dan (8) Consideration atau perhatian.



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

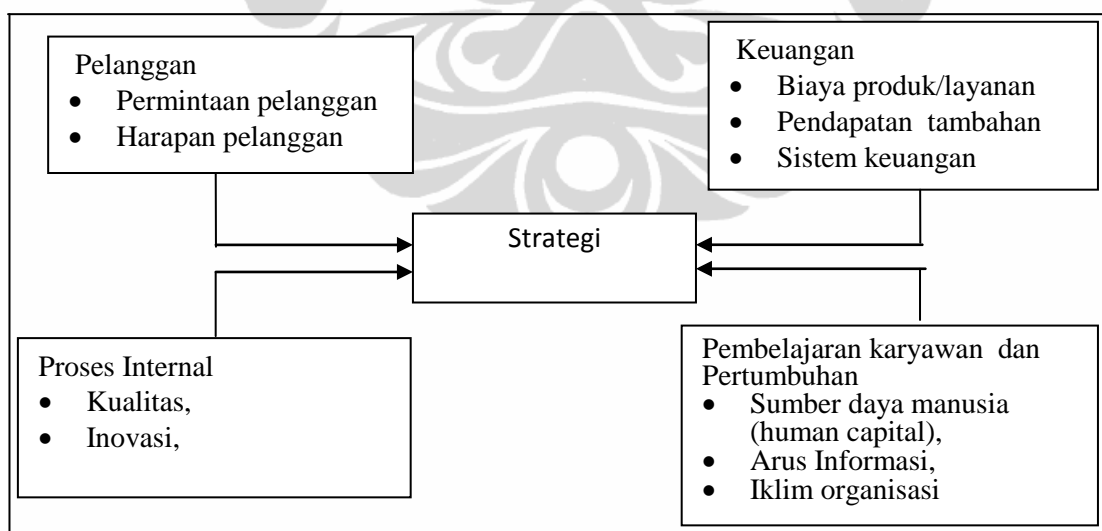
#### 3.1 Pendekatan penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif, sedangkan metode yang digunakan adalah metode survey/pemaparan dimana data variabel yang dibutuhkan sudah tersedia atau telah terjadi dilapangan.

#### 3.2 Tehnik Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Pada penelitian ini penulis akan mengukur efektifitas manajemen sekolah dengan menggunakan konaep Balanced Scorecard, berdasarkan perspektif kepuasan pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan. Model analisis pengukuran efektifitas manajemen sekolah yang digunakan seperti digambarkan pada gambar dibawah ini.

*Gambar 3.1 Model analisis pengukuran efektifitas manajemen sekolah dengan menggunakan Balanced Scorecard pada sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu.*



*Sumber : Rangkuman Penulis.*

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Tehnik yang digunakan pada pengambilan data yaitu dengan menggunakan teknik – teknik sebagai berikut :

- Tehnik observasi digunakan untuk mendapatkan data sekunder, selanjutnya data sekunder akan di analisis.
- Tehnik kuesioner : yaitu berupa daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden, teknik ini digunakan untuk mendapatkan tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan.
- Teknik wawancara mendalam teknik ini digunakan untuk menghimpun informasi dan data aktual yang ditunjukkan kepada responden

### 3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan berupa panduan/pedoman pengambilan data sekunder dan panduan/pedoman pengambilan data primer.

- Panduan/pedoman pengambilan data sekunder digunakan untuk pengambilan data – data atau dokumen dan gambar – gambar yang merupakan hasil (output) dari manajemen sekolah (manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen personil/anggota, manajemen keuangan, manajemen sarana – prasarana pendidikan, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, dan manajemen layanan khusus).
- Kuesioner ; dibuat sedemikian rupa dengan bentuk pertanyaan tertutup dengan kategori pilihan yang harus dipilih responden.
- Panduan Wawancara ; digunakan untuk menghimpun informasi dan data actual yang selanjutnya informasi dan data tersebut berfungsi untuk memperkuat tanggapan responden yang didapat dari hasil kuesioner.

### 3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.5.1 Populasi Penelitian

Populasi penelitian yaitu sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu, dan sampel penelitian diambil dengan teknik acak berstrata proposional. Sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu dikelompokkan berdasarkan akreditasi yaitu ada kelompok sekolah dengan akreditasi kategori A, kelompok sekolah dengan akreditasi kategori B, kelompok sekolah dengan akreditasi kategori C dan kelompok sekolah yang tidak terakreditasi. Adapun data sekolah SMA di kabupaten Indramayu dapat dilihat di tabel dibawah ini.

*TABEL 3. 1. Daftar nama sekolah menurut status akreditasi di lingkungan Dinas Pendidikan kabupaten Indramayu jenjang sekolah menengah atas (SMA).*

No	NPSN	Nama Sekolah	ALAMAT		Akre- ditasi
			Jalan dan Nomor	Kecamatan	
1	20215980	SMAN 1 Indramayu	Jl. Gatot Subroto No. 2	Indramayu	A
2	20215993	SMAN 2 Indramayu	Jl. Pahlawan No. 37	Indramayu	A
3	20216206	SMA Muh. Indramayu	Jl. Yos Sudarso No. 203/E	Indramayu	B
4	20216195	SMA Assalafiyah Indramayu	Jl. Raya Singaraja Km. 4	Indramayu	B
5	20216202	SMA NU Indramayu	Jl. Kesatuan 79 Pekandangan	Indramayu	B
6	20215991	SMAN 1 Sindang	Jl. Letjen MT. Haryono	Sindang	A
7	20216196	SMA PGRI 1 Sindang	Jl. Letjen MT. Haryono	Sindang	B
8	20216175	SMA PGRI 2 Sindang	Jl. Letjen MT. Haryono	Sindang	B
9	20216194	SMA Al-Ishlah Boarding School	Jl. Raya Sudimampir - Tajuk	Balongan	B
10	20233752	SMAN 1 Lohbener	Jl. Raya Lohbener	Lohbener	A
11	20216209	SMA Fatahillah Lohbener	Jl. Raya Selatan No. 2	Lohbener	-
12	20233750	SMA Linggajati Arahan	Jl. Raya Linggajati	Arahan	C
13		SMAN 1 Juntinyuat	Jl. Raya Juntinyuat	Juntinyuat	A
14	20216201	SMA NU Segeran Juntinyuat	Jl. K.H. Hasyim As'ari No. 1 Segeran	Juntinyuat	A



15	20216204	SMA Muh. Juntikebon Juntinyuat	Jl. H. Warna No. 45 Juntikebon	Juntinyuat	-
16	20215992	SMAN 1 Sliyeg	Jl. Raya Sleman - Jatibarang	Sliyeg	A
17	20215976	SMAN 1 Krangkeng	Jl. Raya Krangkeng	Krangkeng	A
18	20252983	SMA NU Dukuhjati	Desa Dukuhjati	Krangkeng	B
19	20233749	SMA Budi Utomo Krangkeng	Jl. Raya Krangkeng Km. 27	Krangkeng	B
20	20216203	SMA Muh. Karangampel	Jl. Dampuawang No. 1	Karangampel	A
21	20216199	SMA NU Karangampel	Jl. Raya Barat No. 99	Karangampel	B
22	20216200	SMA NU Kaplongan Karangampel	Jl. Raya Kaplongan No. 28	Karangampel	A
23		SMAN 1 Kedokanbunder	Jl. Raya Cangkingan	Kedokanbunder	A
24	20215979	SMAN 1 Jatibarang	Jl. Ampera Bulak Lor	Jatibarang	A
25	20216205	SMA Muh. Jatibarang	Jl. Mayor Dasuki No. 131	Jatibarang	C
26	20215987	SMA PUI Jatibarang	Jl. By Pass No. 19 Jatibarang	Jatibarang	B
27	20215985	SMA Yapin Kertasemaya	Jl. Raya Tulungagung No. 76	Kertasemaya	B
28	20216197	SMA PMKGR Kertasemaya	Jl. Raya Tenajar Lor Kertasemaya	Kertasemaya	B
29	20252154	SMA Perjuangan Dwi Warna	Jl. By Pass No. 155 Kliwed	Kertasemaya	-
30	20215977	SMAN 1 Sukagumiwang	Jl. Raya By Pass Kertasemaya	Sukagumiwang	A
31	20215983	SMAN 1 Tukdana	Jl. Kirab Remaja III Karangkerta	Tukdana	A
32	20216198	SMA NU Widasari	Jl. Raya Kongsu Jaya	Widasari	B
33	20215974	SMAN 1 Losarang	Jl. Raya Losarang	Losarang	A
34	20253236	SMA Da'i An Nur Losarang	Jl. Karini No. 1 Losarang	Losarang	A
35	20215982	SMAN 1 Terisi	Jl. Raya Karangasem	Terisi	A

36	20246434	SMA Miftahul 'Ulum Terisi	Jl. Sumurwatu Desa Rajasinga	Terisi	A
37	20215975	SMAN 1 Kroya	Jl. Raya Kroya	Kroya	A
38	20215990	SMA PGRI Gabuswetan	Jl. PU Barat Gabuswetan	Gabuswetan	-
39	20215978	SMAN 1 Kandanghaur	Jl. Raya Kandanghaur No. 286	Kandanghaur	A
40	20216212	SMA Candradimuka Kandanghaur	Jl. Raya Kandanghaur	Kandanghaur	B
41	20216208	SMA Islam At-Taqwa Kandanghaur	Jl. Raya Bulak Kandanghaur	Kandanghaur	B
42	20233753	SMA Darussalam Kandanghaur	Jl. Raya Eretan Kulon Kandanghaur	Kandanghaur	B
43	20215981	SMAN 1 Haurgeulis	Jl. Desa Sukajati	Haurgeulis	A
44	20216207	SMA Muh. Haurgeulis	Jl. K.H. A. Dahlan No. 3	Haurgeulis	B
45	20252460	SMAN 1 Gantar	Jl. Raya Haurgeulis- Gantar	Gantar	B
46	20215984	SMAN 1 Anjatan	Jl. Raya Kopyah	Anjatan	A
47	20216211	SMA Darul Fikri Bugis Anjatan	Jl. Masjid Jami No. 1 Bugis Anjatan	Anjatan	B
48	20216210	SMA NU Sukra	Jl. Raya Sukra No. 5	Sukra	B
49	20215988	SMA PGRI Patrol	Jl. Masjid Jami Patrol	Patrol	B

*Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu Tahun 2011*

### 3.5.2 Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel yaitu dengan desain pengambilan sampel acak berstrata proporsional (proportionate stratified random sampling design), populasi distratakan secara bermakna yakni berdasarkan kelompok kategori akreditasi, anggota sampel dari tiap – tiap strata diambil menggunakan prosedur pengambilan sampel acak sederhana yaitu dari 49 sekolah SMA memiliki peluang yang sama untuk dijadikan anggota sampel, subyek penelitian yang diambil dari tiap strata dengan cara proporsional, subyek penelitian (responden) adalah siswa, guru/karyawan dan kepala sekolah. Dalam penetapan sampel penulis

berpedoman pada pendapat Uma Sekaran (2006, 131) yaitu untuk suatu survey spesifik, peneliti dapat memutuskan untuk memasukan dalam sampel 20% anggota dari tiap strata.

Dari populasi (N), maka penulis menetapkan sampel (n) sebagai berikut :

- Untuk sekolah kelompok akreditasi kategori A sejumlah empat sekolah yaitu : (1) Sekolah SMA Negeri 1 Indramayu, (2) sekolah SMA Negeri 1 Jatibarang, (3) sekolah SMA Negeri 1 Terisi, dan (4) sekolah SMA Muhamadiyah Karangampel.
- Untuk sekolah kelompok akreditasi B sejumlah tiga sekolah yaitu : (1) sekolah SMA NU Widasari, (2) sekolah SMAYAPIN Kertasemaya, dan (3) sekolah SMA Al – Islah Tajug Balongan.
- Untuk sekolah kelompok akreditasi C sejumlah satu sekolah yaitu : (1) sekolah SMA Muhamadiyah Jatibarang.
- Untuk sekolah yang belum terakreditasi sejumlah satu sekolah yaitu : (1) sekolah SMA Swasta Dwi Warna Kertasemaya.

Untuk menentukan responden (sampel) pada tiap – tiap sekolah menggunakan teknik random sampling, jumlah populasi dan sampel pada tiap sekolah dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

*Tabel 3.2 Jumlah populasi dan sampel pada sekolah yang dijadikan obyek penelitian.*

<b>I. Sampel sekolah akreditasi A</b>					
No	Sekolah	Jumlah Populasi		Jumlah Sampel	
		Siswa	guru/karyawan	Siswa	guru/karyawan
1	SMAN 1 Indramayu	989	73	197	15
2	SMAN 1 Jatibarang	582	77	116	15
3	SMAN 1 Terisi	514	58	103	12
4	SMA Muhamadiyah Karangampel	172	21	34	4
Jumlah		2257	229	440	46

<b>II. Sampel sekolah akreditasi B</b>					
5	SMA NU Widasari	176	20	35	4
6	SMA YAPIN Kertasemaya	223	26	45	5
7	SMA Al-Islah Balongan	191	22	38	4
Jumlah		590	68	118	13

<b>III. Sampel se kolah akreditasi C</b>					
8	SMA Muhamadiyah Jatibarang	133	26	27	5
Jumlah		133	26	27	5

<b>IV. Sampel sekolah yang belum terakreditasi</b>					
9	SMA Dwi Warna Kertasemaya	89	12	17	3
Jumlah		89	12	17	3

*Sumber : Rangkuman penulis yang didapat dari sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu tahun pelajaran 2011/2012*

### **3.6 Pengukuran Variabel**

#### **3.6.1 Pengukuran Variabel pada Perspektif Pelanggan**

Pengukuran variabel pada perspektif pelanggan didasarkan atas pemenuhan permintaan dan harapan dari pelanggan. Untuk memenuhi permintaan dan harapan pelanggan, menurut Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) ada lima dimensi mutu yang dapat memuaskan pelanggan yaitu : dapat diraba (tangibles), handal (realibility), ketanggapan (responsiveness), jaminan (assurance), dan empati (empathy) .

Selanjutnya penulis membuat indikator dan daftar pertanyaan (kuesioner) yang berhubungan dengan kelima kelompok layanan tadi. Kuesioner terdiri dari 27 pertanyaan dan setiap pertanyaan memiliki lima pilihan jawaban, yaitu 1. sangat tidak puas dengan bobot skor sama dengan

satu, 2. tidak puas dengan bobot skor sama dengan dua, 3. cukup puas dengan bobot skor sama dengan tiga, 4. puas dengan bobot skor sama dengan empat, dan 5. sangat puas dengan bobot skor sama dengan lima. Untuk pengukuran data tersebut, penulis menggunakan skala likert.

Setelah penulis menyiapkan kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan siswa sekolah SMA, maka selanjutnya penulis menetapkan responden penelitian dengan menggunakan random sampling, jumlah responden untuk masing – masing sekolah dapat dilihat pada tabel 3.2.

Setelah data hasil kuesioner terkumpul selanjutnya penulis melakukan tabulasi data untuk memudahkan pengolahan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan siswa atas pelayanan yang diberikan oleh sekolah, dengan cara dilakukan pengurangan antara skor persepsi dengan skor harapan (skor kesenjangan). Apabila skor kesenjangan menghasilkan angka positif, maka berarti layanan yang diberikan sekolah melebihi dari harapan yang diterima oleh pelanggan, sehingga layanan tersebut dapat dikatakan sangat memuaskan. Namun bila skor kesenjangan bernilai negatif berarti tingkat layanan yang diberikan sekolah lebih rendah dari harapan yang diterima oleh pelanggan. Sementara skor kesenjangan sama dengan nol, berarti tingkat layanan yang diberikan sekolah sama persis dengan yang diterima oleh pelanggan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan skor harapan pelanggan dengan skor persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterima. Dengan demikian tingkat prosentase kepuasan pelanggan dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Prosen Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skorpersepsi}}{\text{skorharapan}} \times 100\%$$

### 3.6.2 Pengukuran Variabel pada Perspektif Keuangan

Penyelenggaraan pengelolaan keuangan yang dilaksanakan oleh sekolah – sekolah, sangatlah sulit diukur karena sekolah – sekolah merupakan organisasi sektor publik yang orientasinya bukan semata – mata mencari keuntungan (profit). Pengukuran kinerja keuangan sekolah tidak mengadopsi sistem keuangan perusahaan ; growth, sustain dan

harvest. Tetapi pengukuran pada variabel perspektif keuangan meliputi ; biaya produk/layanan, pendapatan tambahan, dan sistem kuangan. Ketiga variabel pada perspektif keuangan dapat diukur berdasarkan data – data sekunder dari anggaran berbasis kinerja yang meliputi (1) rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), (2) buku kas penerimaan dan pengeluaran, dan (3) laporan pertanggung jawaban keuangan.

Selain menggunakan data sekunder peneliti juga melakukan wawancara mendalam dengan kepala sekolah atau yang mewakilinya (bendahara) guna mendapatkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya. Setelah data terkumpul langkah selanjutnya penulis melakukan teknik pembobotan yaitu teknik yang digunakan untuk memberikan nilai untuk sejumlah indikator atau atribut, selanjutnya diadakan tabulasi data untuk dilakukan analisis dan intrepetasi.

Teknik pembobotan terhadap atribut atau indikator pada variabel perspektif keuangan dilakukan dengan cara sebagai berikut : Menurut Zeleny (1982) sekelompok orang cenderung untuk menyebarkan persepsi mereka kepada atribut yang menurut pertimbangan mereka lebih penting. Bobot yang berbeda 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. Pemberian bobot dengan menggunakan pendapat dari 10 orang responden yang terdiri dari para ahli (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala urusan tata usaha, bendahara dan guru).

### **3.6.3 Pengukuran Variabel pada Perspektif Proses Internal**

Sasaran yang hendak dicapai pada proses internal adalah membangun keunggulan sekolah. Proses – proses inti dalam membangun keungulan organisasi meliputi (1) kualitas, dan (2) inovasi.

#### **(1) Pengukuran Indikator Kualitas**

Indikator kualitas ini dijadikan sebagai bagian dari pengukuran yang ada, karena kemampuan sekolah untuk menciptakan produk/layanan

yang berkualitas, ini merupakan suatu keharusan untuk dapat memberikan kepuasan pada pelanggan.

Dalam hal ini penulis akan meneliti bagaimana kemampuan sekolah dalam memberikan kualitas pelayanan kepada pelanggannya. Untuk mengetahui kemampuan sekolah dalam rangka memberikan layanan, penulis menggunakan teori yang dikembangkan oleh Hayes berdasarkan definisi dari Kenedy dan Young (1985), tentang Dimensi Mutu Bidang Pendukung Staf yang meliputi :

- Keberadaan dukungan (availability of support); Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa.
- Ketanggapan Pendukung (responsiveness of support) ; Tingkatan dimana pemberi jasa bereaksi cepat terhadap permintaan pelanggan.
- Ketepatan waktu dukungan (timeliness of support) ; Tingkatan dimana pekerjaan dilaksanakan dalam kerangka waktu, sesuai dengan perjanjian.
- Penyelesaian dukungan (completeness of support) ; Tingkatan dimana seluruh pekerjaan selesai.
- Profesionalisme dukungan (professionalism of support) ; Tingkatan dimana pemberi jasa menggunakan perilaku dan gaya profesional yang tepat selama bekerja dengan pelanggan.
- Kepuasan menyeluruh dengan dukungan (overall satisfaction with support),
- Kepuasan menyeluruh dengan produk ( overall satisfaction product ).

Selanjutnya penulis membuat indikator dan daftar pertanyaan (kuesioner) yang berhubungan dengan ketujuh kelompok dukungan pelayanan tadi. Kuesioner terdiri atas 27 pertanyaan dan setiap pertanyaan memiliki lima pilihan jawaban, yaitu 1. sangat tidak puas dengan bobot skor sama dengan satu, 2. tidak puas dengan bobot skor sama dengan dua, 3. cukup puas dengan bobot skor sama dengan tiga, 4. puas dengan bobot skor sama dengan empat dan, 5. sangat puas dengan bobot skor sama dengan lima. Untuk pengukuran data tersebut penulis menggunakan skala likert dengan lima pilihan.

Setelah penulis menyiapkan kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan guru dan karyawan sekolah SMA terhadap dukungan pelayanan yang mereka berikan, maka selanjutnya penulis menetapkan responden penelitian dengan menggunakan random sampling, jumlah responden untuk tiap – tiap sekolah dapat dilihat pada tabel 3.2.

Setelah data hasil kuesioner terkumpul selanjutnya penulis melakukan tabulasi data untuk memudahkan pengolahannya. Dari data tersebut yang menggunakan skala likert diharapkan dapat diketahui tingkat kepuasan layanan yang dilakukan oleh sekolah.

## (2) Pengukuran Dimensi Inovasi

Dimensi inovasi dapat diturunkan lagi menjadi dua dimensi pengukuran yang meliputi : peningkatan infrastruktur sekolah dan peningkatan teknologi pendidikan.

Berikut ini penulis uraikan mengenai bagaimana memperoleh data untuk masing masing dimensi tadi, dan bagaimana mengolah datanya dan output apa yang diharapkan dari data tersebut.

### (a) Peningkatan infrastruktur sekolah

Untuk mengetahui peningkatan infrastruktur sekolah, penulis membuat sejumlah indikator dan pertanyaan – pertanyaan yang meliputi : pengadaan, perbaikan/rehab, dan pengembangan infrastruktur. Pertanyaan terdiri atas delapan soal, setiap soal memiliki lima pilihan jawaban, yaitu : pilihan pertama menyatakan sangat tidak lengkap, pilihan kedua menyatakan lebih lengkap dari pilihan pertama, pilihan ketiga menyatakan lebih lengkap dari pilihan kedua, pilihan keempat menyatakan lebih lengkap dari pilihan ketiga, dan pilihan kelima menyatakan sangat lengkap. Masing masing pilihan jawaban memiliki bobot yang berbeda, pilihan pertama memiki bobot yang paling rendah, dan pilihan kelima memiliki bobot yang paling tinggi. Penulis menggunakan skala likert untuk pengukuran data ini.

Setelah penulis menetapkan kuesioner (terlampir) untuk mengukur peningkatan infrastruktur, maka selanjutnya menetapkan sampel dari populasi, sampel yang diambil untuk menjawab kuesioner adalah kepala



sekolah beserta para wakilnya. Setelah kuesioner dikumpulkan selanjutnya penulis melakukan tabulasi data untuk mempermudah pengolahannya. Dari data tersebut yang menggunakan skala likert diharapkan dapat diketahui infrastruktur sekolah apakah sangat tidak lengkap, tidak lengkap, hampir lengkap, lengkap atau sangat lengkap.

Selain menggunakan kuesioner, penulis juga melakukan pengamatan langsung terhadap peningkatan infrastruktur sekolah, dan juga mengadakan wawancara dengan sejumlah pemangku kepentingan (stakeholders) untuk memperkaya data yang ada.

#### (b) Peningkatan teknologi pendidikan

Untuk mengukur dimensi peningkatan teknologi pendidikan disekolah yaitu menggunakan pendapat dari Seels dan Richey (1994), dalam buku *International technology : The definition and Domains of the Field*, mengemukakan lima bidang garapan atau domain teknologi pendidikan yang mencakup aktivitas teori dan praktek seperti : (1) desain, (2) pengembangan, (3) pemanfaatan (4) pengelolaan dan, (5) evaluasi terintegrasi dan dilaksanakan pada pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Selanjutnya penulis membuat indikator dan pertanyaan – pertanyaan yang meliputi : desain, pengembangan, pemanfaatan, pengelolaan dan evaluasi teknologi pendidikan disekolah. Pertanyaan terdiri atas tujuh soal, setiap soal memiliki lima pilihan jawaban, yaitu : pilihan pertama menyatakan sangat tidak baik, pilihan kedua menyatakan lebih baik dari pilihan pertama, pilihan ketiga menyatakan lebih baik dari pilihan kedua, pilihan keempat menyatakan lebih baik dari pilihan ketiga, dan pilihan kelima menyatakan sangat baik. Masing masing pilihan jawaban memiliki bobot yang berbeda, pilihan pertama memiki bobot yang paling rendah, dan pilihan kelima memiliki bobot yang paling tinggi. Penulis menggunakan skala likert untuk pengukuran data ini.

Setelah penulis menetapkan kuesioner (terlampir) untuk mengukur peningkatan teknologi pendidikan disekolah, maka selanjutnya menetapkan sampel dari populasi, sampel yang diambil untuk menjawab kuesioner adalah kepala sekolah beserta para wakilnya. Setelah kuesioner

dikumpulkan selanjutnya penulis melakukan tabulasi data untuk mempermudah pengolahannya. Dari data tersebut yang menggunakan skala likert diharapkan dapat diketahui peningkatan teknologi pendidikan di sekolah apakah sangat tidak baik, tidak baik, hampir baik, baik atau sangat baik.

Selain menggunakan kuesioner, penulis juga melakukan pengamatan langsung terhadap peningkatan teknologi pendidikan di sekolah, dan juga mengadakan wawancara dengan sejumlah pemangku kepentingan (stakeholders) untuk memperkaya data yang ada.

#### **3.6.4 Perspektif Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan.**

Seperti telah digambarkan dalam model analisis penelitian diatas, untuk mengukur variabel pada perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan yaitu ada tiga dimensi (1) sumber daya manusia (human capital), (2) arus informasi (information capital) dan (3) iklim organisasi.

##### **(1) Pengukuran sumber daya manusia (human capital)**

Untuk pengukuran terhadap dimensi sumber daya manusia (human capital), penulis menggunakan teori yang dikembangkan oleh Mc. Clelland bahwa ; kompetensi atau ketrampilan membuat orang menjadi sukses dalam pekerjaannya, kompetensi meliputi : keahlian/kecakapan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, sifat/karakteristik, dan motif.

Selanjutnya penulis menyusun indikator dan pertanyaan yang berhubungan dengan kompetensi dan ketrampilan. Pertanyaan terdiri dari enam soal dan setiap soal memiliki lima pilihan jawaban, yaitu : pilihan pertama menyatakan sangat tidak setuju, pilihan kedua menyatakan tidak setuju, pilihan ketiga menyatakan hampir setuju, pilihan keempat menyatakan setuju, dan pilihan kelima menyatakan sangat setuju. Masing masing pilihan jawaban memiliki bobot yang berbeda, pilihan pertama memiliki bobot yang paling rendah, dan pilihan kelima memiliki bobot yang paling tinggi. Penulis menggunakan skala likert untuk pengukuran data ini.

Setelah penulis menetapkan kuesioner (terlampir) untuk mengukur kompetensi/ketrampilan karyawan, maka selanjutnya menetapkan sampel dari populasi, sampel yang diambil untuk menjawab kuesioner adalah guru

dan karyawan sekolah. Setelah kuesioner dikumpulkan selanjutnya penulis melakukan tabulasi data untuk mempermudah pengolahannya. Dari data tersebut yang menggunakan skala likert diharapkan dapat diketahui kompetensi/ketrampilan karyawan di sekolah apakah sangat tidak baik, tidak baik, hampir baik, baik atau sangat baik.

(2) Pengukuran sistem informasi (information capital)

Untuk mengetahui tingkat kemampuan system informasi sekolah, penulis menggunakan kuesioner yang terdiri dari tiga pertanyaan, yaitu : pertama mengenai ketersediaan informasi disekolah, kedua ketepatan informasi yang tersedia, dan ketiga mengenai tingkat kecepatan memperoleh informasi tadi. Masing – masing pertanyaan yang diberikan tersebut memiliki lima pilihan jawaban, yaitu : pertama sangat tidak baik/sangat tidak akurat/lama sekali, kedua tidak baik/tidak akurat/lama, ketiga hampir baik/hampir akurat/hampir cepat, keempat baik/akurat/cepat, dan kelima sangat baik/sangat akurat/sangat cepat. Masing masing pilihan jawaban memiliki bobot yang berbeda, pilihan pertama memiliki bobot yang paling rendah, dan pilihan kelima memiliki bobot yang paling tinggi. Untuk itu penulis menggunakan skala likert untuk pengukuran data ini.

Setelah penulis menetapkan kuesioner (terlampir) untuk mengukur sistem informasi, maka selanjutnya penulis menetapkan sampel dari populasi, sampel yang diambil untuk menjawab kuesioner adalah guru dan karyawan sekolah. Setelah kuesioner dikumpulkan selanjutnya penulis melakukan tabulasi data untuk mempermudah pengolahannya. Dari data tersebut yang menggunakan skala likert diharapkan dapat diketahui system informasi di sekolah apakah sangat tidak baik/tidak akurat/lama sekali,, tidak baik/tidak akurat/lama, hampir baik/hampir akurat/hampir cepat, baik/akurat/cepat, atau sangat baik/sangat akurat/cepat sekali.

(3) Pengukuran dimensi iklim organisasi

Untuk mengukur iklim organisasi dilingkungan sekolah penulis menggunakan OCDQ (organizational climate description questionnaire)

dari Halpin dan Crofit. OCDQ tersusun atas 64 item, yang terdiri atas delapan subtest. Empat subtest yang terdiri atas 33 item subtest yang mendeskripsikan perilaku guru meliputi :

- Disengagement ; mengacu kepada kecenderungan guru untuk “tidak ada disana” Dimensi ini menggambarkan suatu kelompok yang “berjalan mengikuti gerakan tidak berada pada koridornya” subtest ini memfokuskan pada perilaku guru dalam situasi yang berorientasi pada tugas, terdiri atas 10 item subtest.
- Hidrance ; mengacu pada perasaan guru dimana kepala sekolah membebani guru dengan tugas – tugas rutin, tugas – tugas lain dimana gur menganggap sebagai “kesibukan kerja” yang tak tentu, terdiri atas enam item subtest.
- Esprit ; mengacu pada semangat. Guru merasa bahwa kebutuhan sosialnya terpuaskan, dan bahwa mereka mempunyai rasa berprestasi dalam pekerjaan mereka, terdiri atas 10 item subtest.
- Intimacy mengacu pada rasa senang guru terhadap hubungan social yang akrab satu sama lain. Dimensi ini menggambarkan kepuasan kebutuhan sosial yang tidak terlalu dihubungkan dengan prestasi tugas, terdiri atas tujuh item subtest.

Dan empat subtest yang terdiri atas 31 item subtest yang mendeskripsikan perilaku kepala sekolah meliputi :

- Aloofness/keterasingan ; menunjuk pada perilaku oleh kepala sekolah yang bercirikan formal dan impersonal. Ia “goes the book” dan lebih diatur oleh peraturan dan kebijakan daripada memperlakukan guru dalam suasana informal, situasi tatap muka, terdiri atas sembilan item subtest.
- Production Emphasis ; mengacu kepada kepala sekolah yang bercirikan supervise yang tertutup terhadap stafnya. Ia sangat directive dan memainkan peranan “straw boss/bos yang nekad. Komunikasinya cenderung berjalan dengan satu arah, dan ia tidak sensitive terhadap umpan balik dari stafnya, terdiri atas tujuh item subtest.

- Thrust ; mengacu pada perilaku kepala sekolah yang bercirikan dengan usaha nyatanya dalam mencoba “menggerakkan organisasi”. Perilaku, mendorong ditandai bukan oleh supervise yang tertutup, tetapi oleh usaha kepala sekolah untuk memotivasi guru – guru melalui contoh yang ia lakukan secara personal. Jelasnya, karena ia tidak menyuruh guru – guru memberikan dari mereka lebih dari yang ingin ia berikan dari dirinya. Perilakunya, orientasi tugas secara kaku, tidak pula dipandang cocok dengan guru, terdiri atas Sembilan item subtest.
- Consideration ; mengacu pada perilaku kepala sekolah yang bercirikan kecenderungan untuk menyenangkan guru – guru “secara manusiawi”, mencoba melakukan sesuatu sedikit ekstra bagi mereka dalam arti manusiawi, terdiri atas enam item subtest.

Kuesioner untuk guru- guru terdiri atas 33 soal dan kuesioner untuk kepala sekolah 31 soal, dan setiap soal memiliki lima pilihan jawaban, yaitu : pilihan pertama menyatakan sangat tidak setuju, pilihan kedua menyatakan tidak setuju, pilihan ketiga menyatakan hampir setuju, pilihan keempat menyatakan setuju, dan pilihan kelima menyatakan sangat setuju. Masing masing pilihan jawaban memiliki bobot yang berbeda, pilihan pertama memiliki bobot yang paling rendah, dan pilihan kelima memiliki bobot yang paling tinggi. Untuk itu penulis menggunakan skala likert untuk pengukuran data ini.

Setelah penulis menetapkan kuesioner (terlampir) untuk mengukur komunikasi untuk membangun iklim organisasi, maka selanjutnya menetapkan sampel dari populasi, sampel yang diambil untuk menjawab kuesioner adalah guru dan kepala sekolah. Setelah kuesioner dikumpulkan selanjutnya penulis melakukan tabulasi data untuk mempermudah pengolahannya. Dari data tersebut yang menggunakan skala likert diharapkan dapat diketahui iklim organisasi di sekolah apakah sangat tidak baik, tidak baik, hampir baik, baik atau sangat baik.

### 3.6.4 Variabel, Dimensi, dan Indikator

Untuk mempermudah pelaksanaan penelitian dan pembuatan instrumen penelitian maka penulis sajikan variable, dimensi, indikator dan nomor soal dalam bentuk matrik, seperti tercantum dalam Tabel dibawah ini.

*Tabel 3.3 Variabel, Dimensi, Indikator, dan Nomor Soal.*

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>No. Soal</b>
Kepuasan Pelanggan	Dapat diraba ( tangibles ) : Tampilan fasilitas fisik, peralatan dan media komunikasi	Letak /lokasi geografis sekolah	1
		Ruang belajar	2
		Fasilitas laboratorium IPA	3
		Fasilitas Laboratorium Bahasa	4
		Fasilitas Laboratorium Komputer / TIK	5
		Kondisi Ruang Guru	6
		Kondisi Ruang Tata Usaha	7
		Kesediaan alat atau media pembelajaran	8
		Penampilan Guru	9
		Fasilitas kamar mandi / WC	10
		Fasilitas kantin atau koperasi siswa	11
	Handal ( realibility ) : Kehandalan yakni kemampuan	Penyajian mata pelajaran sesuai dengan kurikulum	12
Penyajian jadwal peajaran dan jadwal ulangan / ujian		13	

untuk melakukan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya.	Strategi ( pendekatan/metode/ cara mengajar) belajar mengajar .	14	
	Keadilan sistem penilaian terhadap hasil belajar siswa	15	
	Penyajian BP/BK dan Bimbingan akademik	16	
	Ketanggapan (responsiveness) :	Kemudahan proses administrasi penerimaan siswa baru	17
	Ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan.	Pelayanan terhadap permintaan surat keterangan yang dibutuhkan siswa	18
		Fasilitas layanan yang ada ( laboratorium, perpustakaan, ) mudah diakses oleh seluruh siswa	19
		Penanganan keluhan proses administrasi akademik, kesiswaan.	20
Penanganan keluhan kebersihan, keamanan, ketertiban (K3) gedung		21	
Jaminan (assurance) : Kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan santun guru dan karyawan	Keramahan guru dan karyawan dalam member layanan	22	
	Kemampuan dan pengetahuan guru dan karyawan dalam memberikan layanan	Sopan – santun guru dan karyawan	24
		Empati ( empathy ) : Sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan	Guru mengenal nama – nama para siswa
	Guru dan karyawan memberikan pelayanan tanpa memandang status social.	Karyawan mengenal nama – nama para siswa	26
		Guru dan karyawan memberikan pelayanan tanpa memandang status social.	27

Variabel	Dimensi	Indikator	Kode
Keuangan	Sistem Keuangan	Perencanaan Anggaran	1
		Implementasi Anggaran	2
		Pelaaporan Anggaran	3
		Evaluasi Anggaran	4

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Soal
Proses Internal	1. Kualitas Peningkatan Proses Layanan	Mendapatkan bantuan dari staf ketika dibutuhkan	1
		Staf selalu berada ditempat untuk menolong	2
		Staf dapat dihubungi ketika dibutuhkan	3
	• Keberadaan dukungan (availability of support )	Staf selalu berada ditempat kerja ketika dibutuhkan	4
		Pertemuan dengan staf ; fleksibel dan menyenangkan	5
		• Ketanggapan dukungan (responsiveness of support )	Staf cepat menjawab ketika diminta bantuan
	Staf segera menolong ketika dibutuhkan		7
	Tdk terlalu lama menunggu utk dapat bantuan		8
	• Ketetapan waktu ( timeliness of support )	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu,sesuai dengan janji yang telah disetujui bersama	9
		Menepati batas waktu sesuai dengan yang ditentukan	10



		Menyelesaikan tanggung jawab dalam kerangka waktu yang sudah disetujui	11
		Pekerjaan diselesaikan tepat waktu	12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyelesaian dukungan (completeness of support)</li> </ul>	Menjamin setiap pekerjaan diselesaikan	13
		Menyelesaikan apa saja yang mereka katakana	14
		Memberikan bantuan sejak awal sampai akhir pekerjaan	15
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalisme dukungan (professionalism of support)</li> </ul>	Staf dalam menjalankan tugas sangat professional	16
		Staf mendengarkan apa yang dikatakan	17
		Staf sangat ramah dalam melayani	18
		Staf sangat memperhatikan, dari apa yang dikatakan	19

Variabel	Dimensi	Indikator	No. soal
Proses Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan menyeluruh dengan dukungan (overall satisfaction with support )</li> </ul>	Mutu cara staf memperlakukan saya sangat tinggi	20
		Cara staf memperlakukan saya sesuai dgn kebutuhan	21
		Cara staf memperlakukan saya sesuai dg harapan	22
		Saya bahagia,cara staf memperlakukan saya	23
		Saya puas, cara staf memperlakukan saya	24
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan menyeluruh</li> </ul>	Mutu cara staf memperlakukan saya sangat tinggi	25

	dengan produk (overall satisfaction with product )	Cara staf memperlakukan saya sesuai dgn kebutuhan	26
		Cara staf memperlakukan saya sesuai dg harapan	27

Variabel	Dimensi	Indikator	No. soal
Proses Internal	2. Inovasi • Peningkatan Infrastruktur Pendidikan	Terwujudnya perbaikan/ pengadaan/pembangunan gedung dan ruangan.	1
		Terwujudnya pengadaan/perbaikan/penambahan peralatan lab.	2
		Terwujudnya pengadaan/perbaikan /penambahan buku, modul, diktat	3
		Terwujudnya pengadaan/perbaikan/penambahan peralatan OR	4
		Terwujudnya pengadaan/perbaikan/penambahan ATK	5
		Terwujudnya pengadaan/perbaikan/penambahan jaringan komunikasi	6
		Terwujudnya pengadaan/perbaikan/penambahan media pendidikan	7
		Terwujudnya pengadaan/perbaikan/penambahan peralatan kegiatan ekstrakurikuler	8

Variabel	Dimensi	Indikator	No. soal
Proses Internal	Teknologi Pendidikan	Perencanaan Pembelajaran	9
	• Desain Sistem pembelajaran	Kegiatan Pembelajaran	10
		Penilaian Pembelajaran	11
		• Pengembangan(development)	Teknologi cetak, audiovisual, dan teknologi berbasis komputer
	• Pemanfaatan(utilization)	Media, implementasi dan instusional program, penerapan kebijakan dan peraturan.	13
	• Pengelolaan(management)	Sumber daya, penyampaian pengetahuan, dan informasi	14
	• Evaluasi(evaluation)	Analisis masalah, pengukuran beracuan criteria, evaluasi formatif dan sumatif	15

Variabel	Dimensi	Indikator	No soal
Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan	1. Sumber daya manusia (human capital) • Kompetensi karyawan	Keahlian/kecakapan tertentu	1
		Pengetahuan/informasi	2
		Peran sosial	3
		Citra diri	4
		Sifat/karakteristik	5
		Motif	6

	2. Sistem Informasi (information capital)	Ketersediaan informasi yang dibutuhkan	7
		Keakuratan informasi yang tersedia	8
		Waktu yang diperlukan untuk mendapat informasi	9
	3. Iklim Organisasi 3.1. Prilaku guru • Disengagement	Perangai guru	1
		Kelompok oposisi	2
		Kelompok guru yang suka menekan kelompok lain	3
		Guru – guru yang selalu ingin memperoleh hadiah dari pimpinan	4
		Kelompok guru yang selalu menginterupsi dalam rapat guru	5
		Guru – guru yang selalu bertanya dengan asal – asalan	6
		Guru yang selalu rebut dengan pembicaraan sendiri dalam rapat	7
Guru – guru yang merasa kesepian/tidak betah disekolah		8	
Guru yang selalu membicarakan system lama yang ditinggalkan		9	
Guru bersosialisasi bersama dalam kelompok – kelompok kecil		10	
Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan	• Hidrance	Tugas – tugas rutin mengganggu pekerjaan mengajar	11
		Guru – guru terlalu banyak terlibat dalam kepanitiaan	12
		Laporan kemajuan murid memerlukan terlalu banyak pekerjaan	13
		Tugas – tugas administrasi disekolah ini memberatkan	14
		Waktu untuk mempersiapkan laporan – laporan administrasi	15
		Pengajara menggunakan alat bantu mengajar	16

	• Esprit	Semangat kerja guru tinggi	17
		Guru – guru menyelesaikan pekerjaannya dengan kekuatan, semangat, dan kesenangan tinggi	18
		Guru – guru menunjukkan semangat sekolah yang tinggi	19
		Layanan keamanan cukup memadai ketika diperlukan	20
		Kebanyakan guru menerima hukuman kesalahan dari para koleganya	21
		Sekolah menyediakan kelas yang siap pakai	22
		Ada cukup tertawa ketika guru – guru bertemu secara informal	23
		Pertemuan jurusan, ada perasaan”marilah kita kerjakan sesuatu”	24
		Buku – buku tambahan baik digunakan dalam kelas	25
	Guru ada waktu bertemu dengan siswa yang memiliki masalah	26	
	• Estimacy	Teman akrab guru adalah anggota dari jurusan lain disekolah ini	27
		Para guru berkunjung kerumah guru jurusan yang lain	28
		Guru mengetahui latar belakang keluarga guru – guru jurusan lain	29
		Para gur membicarakan kehidupan pribadi mereka kepada guru lain	30
		Guru – guru memperoleh sosialisasi bersama yang menggembirakan selama disekolah	31
		Guru – guru bekerja sama dalam menyiapkan laporan administrasi	32
		Guru – guru menyiapkan laporan administrasi sendiri	33

Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan	3.2. Prilaku Kepala Sekolah • Aloofness	Rapat guru dilaksanakan menurut agenda ketat	1
		Rapat – rapat guru terutama berisi laporan kepala sekolah	2
		Kepala sekolah melaksanakan rapat guru seperti rapat bisnis	3
		Guru – guru suka bolos pada hari – hari sekolah	4
		Guru – guru makan siang sendiri didalam ruangnya sendiri	5
		Penyusunan peraturan yang dilakukan kepala sekolah tak pernah dipertanyakan	6
		Guru –guru dihubungi kepala sekolah setiap hari	7
		Layanan sekretariat sekolah sangat membantu guru – guru	8
		Guru – guru diberi tahu tentang hasil kunjungan supervise	9
	• Production Emphasis	Kepala sekolah membuat semua keputusan jadwal kelas	10
		Kepala sekolah menjadwalkan pekerjaan untuk guru – guru	11
		Kepsek mengecek kemampuan guru – guru tentang mata pelajaran	12
		Kepala sekolah mengkoreksi kesalahan – kesalahan guru	13
		Kepala sekolah menentukan bahwa kerja guru demi mewujudkan kecakapan secara penuh	14
		Tugas – tugas ekstra guru sangat banyak	15
		Kepala sekolah terlalu banyak berbicara	16
	• Thrust	Kepala sekolah membantu guru – guru	17

		Kepala sekolah memberikan contoh dengan bekerja keras	18
		Kepala sekolah menggunakan kritik yang konstruktif	19
		Kepsek mempersiapkan ketika berbicara utk kepentingan sekolah	20
		Kepala sekolah mengemukakan alasan atas kritik yang disampaikan	21
		Kepala sekolah tidak memperhatikan kesejahteraan pribadi para guru	22
		Kepala sekolah datang lebih dahulu sebelum guru – guru datang	23
		Kepala sekolah mengutarakan ide –ide baru yang telah ia laksanakan	24
		Kepala sekolah mudah mengerti	25
Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intimacy</li> </ul>	Kepala sekolah membantu guru – guru dalam memecahkan masalah pribadinya	26
		Kepala sekolah berbaik hati/murah hati kepada guru – guru	27
		Kepala sekolah tinggal disekolah setelah jam sekolah untuk membantu guru –guru menyelesaikan pekerjaannya	28
		Kepala sekolah membantu staf dalam mengatasi perbedaan perbedaan	29
		Kepada Guru – guru membantu menyeleksi bahan yang akan diajarkan	30
		Kepala sekolah berusaha memberikan gaji yang layak kepada guru – guru	31

Sumber : H.M. Burhan Bungin (2010), *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta 13220, Kencana Prenada Media Group, dimodifikasi

### **3.7. Langkah – Langkah Pengolahan dan Analisis Data**

Mengingat data yang akan dikumpulkan berasal dari data sekunder dan data primer, maka langkah – langkah pengolahan dan analisis data secara garis besarnya adalah sebagai berikut.

#### **3.7.1 Melakukan Editing**

Editing adalah yang dilaksanakan setelah peneliti selesai menghimpun data di lapangan. Kegiatan ini menjadi penting karena kenyataannya bahwa data yang terhimpun kadang kala belum memenuhi harapan peneliti, ada diantaranya kurang atau terlewatkan, tumpang tindih, berlebihan, bahkan terlupakan. Oleh karena itu harus diperbaiki melalui editing.

Proses editing dimulai dengan memberi identitas pada instrument penelitian yang telah terjawab. Kemudian memeriksa satu persatu lembaran instrument pengumpulan data, kemudian memeriksa poin – poin serta jawaban yang tersedia. Apabila terjadi kejanggalan pada instrument tersebut, maka diberi identitas tertentu pada instrument dan poin yang janggal tersebut.

Apabila pada tahap editing terdapat kejanggalan – kejanggalan yang sangat mengganggu pada instrument dan data yang diperoleh, atau ada kesalahan atau kekurangan informasi yang sangat mengganggu, maka peneliti akan melakukan tindakan : (1) kembali ke lapangan untuk menemui sumber data yang bersangkutan, (2) menyisihkan instrument sebagai instrument yang tak terpakai atau rusak.

Pada akhir editing, mengecek kelengkapan dan kejelasan data untuk dimengerti dan dipahami, apakah data satu dengan data lainnya sudah konsisten, seragam, dan memiliki respon yang sesuai.

#### **3.7.2 Menangani Respons Kosong**

Jika ada ada responden yang tidak menjawab pertanyaan dikarenakan sesuatu hal, maka akan terdapat item kosong. Jika jumlahnya lebih dari 25% maka data hasil kuesioner tidak akan dianalisis. Jika jumlahnya kurang dari 10% , maka cara menanganinya adalah dengan skala interval yaitu memberikan nilai tengah dalam skala.



### **3.7.3 Melakukan Coding**

Setelah tahap editing selesai selanjutnya adalah mengklasifikasi data – data melalui tahapan coding. Data yang telah diedit diberi identitas sehingga memiliki arti tertentu pada saat dianalisis. Pengkodean dilakukan dengan dua cara yaitu (1) pengkodean frekwensi ; digunakan apabila pada poin tertentu memiliki bobot tertentu, (2) pengkodean lambing ; digunakan pada poin yang tidak memiliki poin.

### **3.7.4 Scoring**

Scoring yaitu memberi skor pada data yang telah diberi kode. Pemberian skor tersebut yaitu dengan cara memberikan nilai dengan angka bobot pada masing – masing data tersebut. Pemberian skor tersebut dilakukan terhadap data yang berkaitan dengan variabel pengukuran yang ada dalam Balanced Scorecard. Tahap selanjutnya keempat variable tersebut beserta indikator masing – masing diberikan pembobotan. Teknik pembobotan adalah teknik yang digunakan untuk memberikan nilai bobot untuk sejumlah indikator dan atribut. 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. Untuk data yang diukur dengan menggunakan skala likert pembobotan mengikuti pengukuran skala likert. Sedangkan data sekunder pemberian bobot dengan menggunakan pendapat dari 10 orang responden yang terdiri dari para ahli (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala urusan tata usaha, bendahara dan guru).

### **3.7.4 Tabulasi (Proses Pembeberan)**

Tabulasi adalah bagian terakhir dari pengolahan data. Maksud tabulasi adalah memasukan data pada tabel - tabel tertentu dan mengatur angka – angka serta menghitungnya. Tabel data dipakai untuk mendeskripsikan data sehingga memudahkan peneliti untuk memahami struktur dari sebuah data. Tabel kerja adalah table yang digunakan untuk menganalisis data yang tertuang dalam tabel data.

### **3.7.5 Melakukan Analisis dan Interpretasi**

Setelah langkah tabulasi data selesai maka langkah selanjutnya adalah menganalisis dan menginterpretasikan data. Pada bagian ini penulis akan melakukan analisis terhadap data – data yang berhasil dikumpulkan dengan memakai teori – teori yang telah dibahas pada bab sebelumnya, khususnya dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard untuk mengukur efektivitas manajemen pada sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu. Untuk itu analisis mengenai pengukuran efektivitas manajemen dimulai dari pengukuran efektivitas manajemen kepuasan pelanggan, dilanjutkan dengan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta diakhiri dengan pengukuran efektivitas manajemen keuangan.

Analisis dilakukan terhadap tiap – tiap indikator (atribut) guna mendapatkan deskriptif masing – masing dimensi. Untuk mendapatkan deskriptif masing – masing variabel penulis melakukan analisis terhadap dimensi – dimensi dari variabel tersebut. Berdasarkan fakta – fakta yang mendukung masing – masing variabel maka penulis mencoba menarik kesimpulan dari hasil pengukuran yang dilakukan terhadap efektivitas manajemen sekolah dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard .

### **3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan pada sekolah – sekolah SMA yang ada di kabupaten Indramayu, sedangkan waktu penelitian dimulai sejak tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 15 Desember 2011

### **3.9 Jenis Data**

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- Data primer ; data primer ini diperoleh dari pemberian kuesioner kepada responden dan hasil wawancara dengan responden.
- Data sekunder ; data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen – dokumen yang bersifat data mentah maupun data yang telah diolah oleh penulis.

## **BAB 4**

### **PENGUKURAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN SEKOLAH**

Pada bab ini penulis akan melakukan analisis terhadap data – data yang berhasil dikumpulkan dengan memakai teori – teori yang telah dibahas pada bab sebelumnya, khususnya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur efektivitas manajemen sekolah SMA. Untuk itu analisis mengenai pengukuran efektivitas dimulai dengan menggunakan logika berpikir *Balanced Scorecard*, yaitu dimulai dengan pengukuran kinerja pembelajaran karyawan dan pertumbuhan, kemudian dilanjutkan dengan pengukuran kinerja proses internal, dan kinerja serta diakhiri dengan pengukuran kinerja keuangan.

#### **4.1 Aspek Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan**

Aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan menurut Paul R. Niven sangat dipengaruhi oleh ketrampilan, dedikasi dan keselarasan staf untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dan infrastruktur organisasi merupakan hal penting untuk mendukung tiga aspek; proses internal, kepuasan pelanggan dan aspek keuangan yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Dalam mengukur kinerja aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan pada organisasi sektor publik, diukur dengan menggunakan tiga tolok ukur, yaitu berdasarkan : kompetensi/keahlian sumber daya manusia, sistem informasi, dan iklim organisasi.

##### **4.1.1 Kompetensi/Ketrampilan Sumber Daya Manusia**

Ketika mengukur sumber daya manusia (*human capital*), kompetensi/ketrampilan merupakan komponen yang termudah untuk mengidentifikasi, prosedur, memonitor, dan memperbaiki. Untuk mengukur kompetensi/ketrampilan guru dan karyawan sekolah, peneliti mengajukan kuesioner yang harus dijawab oleh responden.

Kuesioner terdiri atas 6 (enam) pertanyaan terdiri atas : (a) keahlian/kecakapan yang dimiliki, (b) mencari informasi/pengetahuan untuk menambah kemampuan/ketrampilan, (c) peran sosial, (d) citra diri, (e) sifat/karakteristik, dan (f) motif.

Pada bagian ini penulis akan menyajikan data dalam bentuk tabel yang merupakan tanggapan dari responden terhadap pertanyaan yang diajukan. Pada tabel 4.1.1 merupakan data tanggapan responden terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan keahlian/kecakapan tertentu sesuai dengan karakteristik pekerjaannya.

*Tabel 4.1.1 Tanggapan responden terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan keahlian/kecakapan tertentu sesuai karakteristik pekerjaannya.*

**Dalam melaksanakan pekerjaan dilakukan dengan keahlian/kecakapan tertentu sesuai dengan karakteristik pekerjaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid sangat tidak setuju	3	6.5	6.5	6.5	
tidak setuju	10	21.7	21.7	28.3	
hampir setuju	16	34.8	34.8	63.0	
Setuju	11	23.9	23.9	87.0	
sangat setuju	6	13.0	13.0	100.0	
Total	46	100.0	100.0		3.15

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.1 diatas terlihat bahwa dari 46 orang responden yang menyatakan hampir setuju sebanyak 16 orang responden(34,8%), selanjutnya berturut – turut sebanyak 11 orang responden (23.9%) menyatakan setuju. Dan sisanya sebanyak 10 orang responden(21.7%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 6 orang responden (13.0%)

mengatakan sangat setuju, dan sebanyak 3 orang responden mengatakan sangat tidak setuju.

Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan keahlian/kecakapan tertentu sesuai dengan karakteristik pekerjaannya pada sekolah masih belum baik atau baru hampir baik. Hal ini disebabkan pada pembagian tugas ada sebagian guru – guru yang mengajar tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya, atau karena kurangnya pihak sekolah untuk menyelenggarakan pelatihan atau pendidikan – pendidikan yang sifatnya untuk menambah ketrampilan/kompetensi guru dan karyawan.

Pada tabel 4.1.2 merupakan data tanggapan responden terhadap usaha mencari informasi/pengetahuan untuk menambah kemampuan/ketrampilan dalam pelaksanaan pekerjaan.

*Tabel 4.1.2 Data tanggapan responden terhadap usaha mencari informasi/pengetahuan untuk menambah kemampuan/ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan.*

**Selalu mencari informasi/pengetahuan untuk menambah kemampuan/ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid tidak setuju	1	2.2	2.2	2.2	
hampir setuju	13	28.3	28.3	30.4	
setuju	22	47.8	47.8	78.3	
sangat setuju	10	21.7	21.7	100.0	
Total	46	100.0	100.0		3.89

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.2 diatas terlihat bahwa dari 46 orang responden yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang responden(47.8%), selanjutnya berturut – turut sebanyak 13 orang responden (28.3%) menyatakan hampir setuju. Dan sisanya sebanyak 10 orang responden(21.7%) menyatakan

sangat setuju, dan sebanyak 1 orang responden (2.2%) mengatakan tidak setuju.

Data ini menunjukkan bahwa usaha mencari informasi/pengetahuan untuk menambah kemampuan/ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan pada sekolah sudah baik. Hal ini disebabkan guru – guru/karyawan merasa perlu untuk mencari informasi/pengetahuan sebagai konsekwensi pengaruh globalisasi hal ini ditunjukkan hampir semua guru dan karyawan memiliki akses untuk mencari informasi melalui internet.

Pada tabel 4.1.3 merupakan data tanggapan responden terhadap peran guru/karyawan selalu loyal kepada pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya.

*Tabel 4.1.3 Data tanggapan responden terhadap peran guru/karyawan selalu loyal kepada pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya.*

**Dalam melaksnakan pekerjaan selalu berperan menjadi pekerja yang loyal kepada pimpinan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid tidak setuju	3	6.5	6.5	6.5	
hampir setuju	18	39.1	39.1	45.7	
setuju	15	32.6	32.6	78.3	
sangat setuju	10	21.7	21.7	100.0	
Total	46	100.0	100.0		3.69

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.3 diatas terlihat bahwa dari 46 orang responden yang menyatakan hampir setuju sebanyak 18 orang responden(39.1%), selanjutnya berturut – turut sebanyak 15 orang responden (32.6%) menyatakan setuju. Dan sisanya sebanyak 10 orang responden (21.7%) menyatakan sangat setuju, dan sebanyak 3 orang responden (6.5%) mengatakan tidak setuju

Data ini menunjukkan bahwa peran guru/karyawan selalu loyal kepada pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya pada sekolah hampir baik atau belum menunjukkan loyalitas. Hal ini disebabkan sebagian guru – guru/karyawan merasa bahwa pimpinan belum menunjukkan keberpihakan kepada mereka, kepala sekolah lebih cenderung mengamankan posisinya sebagai kepala sekolah agar berusaha tidak terdegradasi.

Pada tabel 4.1.4 merupakan data tanggapan responden terhadap peran guru/karyawan selalu berusaha menjadi contoh/teladan dan mempromosikan diri untuk menjadi pemimpin.

*Tabel 4.1.4 Data tanggapan responden terhadap peran guru/karyawan selalu berusaha menjadi contoh/teladan dan mempromosikan untuk menjadi pemimpin.*

**Dalam melaksanakan pekerjaan berusaha menjadi contoh/teladan dan mempromosikan untuk menjadi pemimpin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid tidak setuju	8	17.4	17.4	17.4	
hampir setuju	8	17.4	17.4	34.8	
setuju	18	39.1	39.1	73.9	
sangat setuju	12	26.1	26.1	100.0	
Total	46	100.0	100.0		3.74

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.4 diatas terlihat bahwa dari 46 orang responden yang menyatakan setuju sebanyak 18 orang responden(39.1%), selanjutnya berturut – turut sebanyak 12 orang responden (32.6%) menyatakan sangat setuju. Dan sisanya sebanyak 8 orang responden(17.4%) menyatakan hampir setuju, dan sebanyak 8 orang responden (17.4%) mengatakan tidak setuju.

Data ini menunjukkan bahwa peran guru/karyawan selalu berusaha menjadi contoh/teladan dan mempromosikan untuk menjadi pemimpin pada sekolah sudah baik. Hal ini disebabkan sebagian guru – guru/karyawan merasa bahwa perlunya pengembangan karir dimulai dengan pencitraan diri.

Pada tabel 4.1.5 merupakan data tanggapan responden terhadap pelaksanaan pekerjaan guru dan karyawan selalu konsisten / tidak berubah – ubah atau konsisten dalam melaksanakan pekerjaannya.

*Tabel 4.1.5 Data tanggapan responden terhadap konsistensi dalam melaksanakan pekerjaannya.*

**Dalam melaksanakan pekerjaan selalu konsisten**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid tidak setuju	1	2.2	2.2	2.2	
hampir setuju	11	23.9	23.9	26.1	
setuju	27	58.7	58.7	84.8	
sangat setuju	7	15.2	15.2	100.0	
Total	46	100.0	100.0		3.86

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.5 diatas terlihat bahwa dari 46 orang responden yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang responden(58.7%), selanjutnya berturut – turut sebanyak 11 orang responden (23.9%) menyatakan hampir setuju. Dan sisanya sebanyak 7 orang responden(15.2%) menyatakan sangat setuju, dan sebanyak 1 orang responden (2.2%) menyatakan tidak setuju.

Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan guru dan karyawan selalu konsisten / tidak berubah – ubah atau konsisten dalam melaksanakan pekerjaannya pada sekolah sudah baik.



Pada tabel 4.1.6 merupakan data tanggapan responden terhadap pelaksanaan pekerjaan guru/karyawan selalu memberi motivasi/dorongan moral kepada orang lain.

*Tabel 4.1.6 Data tanggapan responden terhadap pelaksanaan pekerjaannya selalu memberi motivasi/dorongan moral kepada orang lain..*

**Dalam melaksanakan pekerjaan selalu memberi motivasi dan dorongan kepada orang lain**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid tidak setuju	2	4.3	4.3	4.3	
hampir setuju	17	37.0	37.0	41.3	
setuju	13	28.3	28.3	69.6	
sangat setuju	14	30.4	30.4	100.0	
Total	46	100.0	100.0		3.80

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.6 diatas terlihat bahwa dari 46 orang responden yang menyatakan hampir setuju sebanyak 17 orang responden(37.0%), selanjutnya berturut – turut sebanyak 14 orang responden (30.4%) menyatakan sangat setuju. Dan sisanya sebanyak 13 orang responden(28.3%) menyatakan setuju, dan sebanyak 2 orang responden (4.3%) menyatakan tidak setuju.

Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan guru/karyawan selalu memberi motivasi/dorongan moral kepada orang lain pada sekolah menunjukkan belum baik atau hampir baik.

Setelah penulis menguraikan satu persatu tanggapan responden dari pertanyaan nomer 1 sampai dengan nomer 6, Selanjutnya penulis membuat rangkuman terhadap tanggapan responden untuk mengetahui nilai skor keseluruhan kompetensi/ketrampilan sumber daya manusia.

*Tabel 4.1.7 Rangkuman jawaban pertanyaan No. 1 s/d No.6 tentang tanggapan responden terhadap kompetensi/ketrampilan sumber daya manusia.*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
1	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukannya dengan keahlian/kecakapan tertentu sesuai dengan karakteristik pekerjaan tersebut.	3 6.5%	10 21.7%	16 34.8%	11 23.9%	6 13.0%	46 100%	3.15
2	Saya selalu mencari informasi /pengetahuan untuk menambah kemampuan/ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan.	0 0%	1 2.2%	13 28.3%	22 47.8%	10 21.7%	46 100%	3.89
3	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu berperan menjadi pekerja yang loyal kepada pimpinan	0 0%	3 6.5%	18 39.1%	15 32.6%	10 21.7%	46 100%	3.69
4	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu berusaha menjadi contoh/teladan dan mempromosikan diri untuk jadi pemimpin	0 0%	8 17.4%	8 17.4%	18 39.1%	12 26.1%	46 100%	3.74
5	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu tidak berubah dan konstan.	0 0%	1 2.2%	11 23.9%	27 58.7%	7 15.2%	46	3.86
6	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu mempengaruhi orang lain dengan cara member motivasi atau dorongan moral.	0 0%	2 4.3%	17 37.0%	13 28.3%	14 30.4%	46 100%	3.85
Total		3 1.1%	25 9.05%	83 30.1%	106 38.4%	59 21.3%	276 100%	21.63

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.7 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang mengatakan setuju berjumlah 38.4%, disusul dengan responden yang mengatakan hampir setuju sejumlah 30.1%, selanjutnya berturut – turut yang mengatakan sangat setuju sejumlah 21,3%, responden yang mengatakan tidak setuju sejumlah 9.05%, dan yang mengatakan sangat tidak setuju sejumlah 1,1% responden.

Data ini menunjukkan bahwa kompetensi/ketrampilan guru/karyawan sekolah dikatakan sudah baik. Kompetensi/ketrampilan karyawan bisa didapatkan dengan cara melaksanakan pelatihan, dengan investasi pelatihan terhadap karyawan maka didapatkan guru/karyawan yang memiliki kompetensi/ketrampilan yang tinggi. Dengan memiliki guru/karyawan yang kompeten/trampil maka akan menjajikan sekolah menjadi berhasil atau menjadi sekolah yang efektif.

#### 4.1.2 Sistem Informasi

Aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan juga diukur dengan tingkat kemampuan system informasi sekolah. Kemampuan system informasi ini diukur dengan 3 (tiga) hal yaitu : Tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi. Untuk itu penulis telah memberikan angket kepada para guru dan karyawan sekolah untuk mengukur sejauh mana kemampuan system informasi sekolah.

Pada bagian ini penulis akan menyajikan data dalam bentuk tabel yang merupakan tanggapan dari responden terhadap kemampuan system informasi sekolah. Pada tabel 4.1.8 merupakan data tanggapan responden terhadap tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan.

*Tabel 4.1.8 Data tanggapan responden terhadap tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan.*

**Bagaimana penilaian anda terhadap ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid TIDAK BAIK	5	10.9	10.9	10.9	
HAMPIR BAIK	17	37.0	37.0	47.8	
BAIK	12	26.1	26.1	73.9	
SANGAT BAIK	12	26.1	26.1	100.0	
Total	46	100.0	100.0		3.67

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.8 terlihat bahwa dari 46 orang responden, berturut – turut yang mengatakan hampir baik sebanyak 17 orang responden (37.0%), selanjutnya yang mengatakan baik sebanyak 12 orang responden (26.1%). Sisanya mengatakan sangat baik sebanyak 12 orang responden(26.1%), dan yang mengatakan tidak baik sebanyak 5 orang responden (10.9%).

Data ini menunjukkan bahwa sekolah sebaiknya sekolah memperhatikan masalah ketersediaan informasi bagi guru/karyawan. Sekolah yang menyediakan teknologi informasi terhadap warga sekolah (guru/karyawan, murid, dan orang tua siswa) maka sekolah memiliki kelebihan untuk melayani pelanggannya. Sehingga sekolah dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggannya.

Dari tabel 4.1.9 terlihat bahwa dari 46 orang responden, berturut – turut yang mengatakan hampir akurat sebanyak 18 orang responden (39.1%), selanjutnya yang mengatakan akurat sebanyak 15 orang responden (32.6%). Sisanya mengatakan sangat akurat sebanyak 10 orang

responden(21.7%), dan yang mengatakan tidak akurat sebanyak 3 orang responden (6.5%).

*Tabel 4.1.9 Data tanggapan responden terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia.*

**Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid Tidak akurat	3	6.5	6.5	6.5	
Hampir akurat	18	39.1	39.1	45.7	
Akurat	15	32.6	32.6	78.3	
Sangat akurat	10	21.7	21.7	100.0	
Total	46	100.0	100.0		3.69

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Data ini menunjukkan bahwa sekolah sebaiknya berhati – hati dalam mempergunakan data tersebut, karena dari data yang kurang akurat dapat menghasilkan suatu kebijakan yang diambil oleh sekolah menjadi kebijakan yang tidak populer bahkan menjadi kebijakan yang salah.

Dari tabel 4.1.10 terlihat bahwa dari 46 orang responden, berturut – turut yang mengatakan hampir cepat sebanyak 16 orang responden (34.8%), selanjutnya yang mengatakan cepat sebanyak 11 orang responden (23.9%). Sisanya mengatakan lama sebanyak 10 orang responden(21.7%), yang mengatakan sangat cepat sebanyak 6 orang responden (13.0%), dan yang mengatakan lama sekali sebanyak 3 orang responden (6.5%).

*Tabel 4.1.10 Data tanggapan responden terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi*

**Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid Lama sekali	3	6.5	6.5	6.5	
Lama	10	21.7	21.7	28.3	
Hampir cepat	16	34.8	34.8	63.0	
Cepat	11	23.9	23.9	87.0	
Sangat cepat	6	13.0	13.0	100.0	
Total	46	100.0	100.0		3.15

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Data ini menunjukkan bahwa sekolah sebaiknya memperhatikan hal tersebut, karena kecepatan dan ketepatan memperoleh data sangat penting dalam pengambilan keputusan.

Setelah penulis menguraikan satu persatu tanggapan responden (dari pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 3), selanjutnya untuk mengetahui tingkat kemampuan system informasi, berikut ini penulis akan membuat rangkuman dari tanggapan para responden tentang system informasi yang disediakan oleh sekolah.

*Tabel 4.1.11 Rangkuman jawaban pertanyaan No. 1 s/d No.3 tentang tanggapan responden terhadap tingkat kemampuan system informasi.*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total	Skor
1	Bagaimana penilaian anda terhadap ketersediaan informasi ( berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan	0 0%	5 10.9%	17 37.0%	12 26.1%	12 26.1%	46 100%	3.67
2	Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia	0 0%	3 6.5%	18 39.1%	15 32.6%	10 21.7%	46 100%	3.69
3	Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi	3 6.5%	10 21.7%	16 34.8%	11 23.9%	6 13.0%	46 100%	3.15
Total		3 2.1%	18 13.0%	51 36.9%	38 27.5%	28 20.2%	138 100%	10.51

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.11 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang mengatakan sekolah hampir mampu menyediakan system informasi sejumlah 36.9%, disusul dengan responden yang mengatakan mampu menyediakan system informasi sejumlah 27.5%, selanjutnya berturut – turut yang mengatakan sangat mampu sejumlah 20.2%, responden yang mengatakan tidak mampu sejumlah 13.0%, dan yang mengatakan sangat tidak mampu menyediakan system informasi sejumlah 2,1% responden.

Data ini menunjukkan bahwa kemampuan sekolah menyediakan system informasi dapat dikatakan belum mampu. Namun walaupun demikian sekolah harus dapat meningkatkan kemampuannya untuk menyediakan system informasi dan komunikasi untuk memberikan

kepuasan bagi para pelanggan baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internalnya, agar sekolah menjadi organisasi yang memiliki keunggulan.

#### 4.1.3 Iklim Organisasi

Untuk mengukur iklim organisasi, penulis menggunakan OCDQ (organizational climate description questionnaire) dari Halpin dan Crofit. Kuesioner terbagi menjadi dua kelompok, (1) diberikan kepada guru dan karyawan untuk mendeskripsikan perilaku guru dan karyawan yang terdiri atas empat bagian yaitu : (a) Disengagement ; yang mengacu kepada kecenderungan guru untuk tidak berada pada kondisi yang seharusnya, (b) Hindrance ; mengacu kepada perasaan guru dimana kepala sekolah membebani dengan tugas – tugas rutin dan tugas lain.(c) Esprit ; mengacu pada semangat, kebutuhan sosialnya terpenuhi dan mempunyai rasa berprestasi, (d) Intimacy ; mengacu pada rasa senang guru terhadap hubungan social yang akrab. Dan (2) diberikan kepada kepala sekolah untuk mendeskripsikan perilaku kepala sekolah, yang terdiri atas empat bagian yaitu : (a) Aloofness/keterasingan ; kepala sekolah memberikan ciri – ciri formal dan impersonal, (b) Production Emphasis ; mengacu kepada kepala sekolah yang bercirikan supervise yang tertutup terhadap stafnya, (c) Thrust ; mengacu kepada perilaku kepala sekolah yang bercirikan dengan usaha nyata dalam mencoba menggerakkan organisasi, dan (d) Consideration ; mengacu pada perilaku kepala sekolah yang bercirikan kecenderungan untuk menyenangkan guru – guru secara manusiawi.

##### 4.1.3.1 Pengukuran Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Guru

Pada tabel 4.1.12 disajikan data tanggapan responden terhadap kecenderungan guru untuk berada pada kondisi yang tidak seharusnya (disengagement) yang terdiri atas 10 (sepuluh) pertanyaan.



*Tabel 4.1.12 Tanggapan persepsi responden terhadap kecenderungan guru untuk tidak berada pada kondisi yang seharusnya (disengagement).*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
1	Perangai guru – guru pada sekolah ini menjengkelkan	6 12.8%	19 40.4%	13 27.7%	5 10.6%	3 6.4%	46 100%	2.5
2	Ada kelompok minoritas guru yang selalu oposisi dengan mayoritas	4 8.5%	14 29.8%	19 40.4%	7 14.9%	2 4.3%	46 100%	2.76
3	Guru –guru menggunakan tekanan kelompok untuk anggota jurusan yang tidak sepakat	4 8.5%	16 34.0%	16 34.0%	7 14.9%	3 6.4%	46 100%	2.76
4	Guru – guru ingin memperoleh hadiah khusus dari kepala sekolah	3 6.4%	10 21.3%	16 34.0%	13 27.7%	4 8.5%	46 100%	3.1
5	Guru – guru menginterupsi anggota guru yang lain yang bicara di dalam rapat	2 4.3%	13 27.7%	14 29.8%	14 29.8%	3 6.4%	46 100%	3.06
6	Guru – guru mengajukan pertanyaan yang tidak bermutu pada rapat guru	3 6.4%	10 21.3%	20 42.6%	10 21.3%	3 6.4%	46 100%	3
7	Guru –guru berbicara tak teratur ketika mereka berbicara pada rapat guru	3 6.4%	11 23.4%	13 27.7%	14 29.8%	5 10.6%	46 100%	3.15
8	Guru – guru disekolah ini merasa kesepian	0 0%	7 14.9%	16 34.0%	17 36.2%	6 12.8%	46 100%	3.48
9	Guru – guru membicarakan system sekolah yang ditinggalkan	1 2.1%	10 21.3%	16 34.0%	15 31.9%	4 8.5%	46 100%	3.24
10	Guru – guru bersosialisasi bersama dalam kelompok – kelompok kecil	1 2.1%	12 25.5%	15 31.9%	14 29.8%	4 8.5%	46 100%	3.17
Total		27 5.8%	122 26.5%	158 34.3%	116 25.2%	37 8.0%	460 100%	30.22

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.12 terlihat guru – guru hampir setuju atau lebih cenderung tidak setuju terhadap kecenderungan guru untuk berada pada kondisi disengagement atau ketidakikutsertaan yaitu suatu kadar dimana staf cenderung tidak terlibat dan tidak committed terhadap pencapaian tujuan organisasi. Artinya guru – guru masih menginginkan kecenderungan guru/karyawan berada pada kondisi yang seharusnya hal ini terbukti dari tanggapan responden yang sebanyak 34.3% mengatakan hampir setuju, sedangkan sebanyak 26,5% responden menyatakan tidak setuju. Sisanya berturut – turut mengatakan setuju sebanyak 25.2% responden, yang mengatakan sangat setuju sebanyak 8.0% responden, dan sebanyak 5.8% responden mengatakan sangat tidak setuju. Sebaiknya sekolah harus berhati – hati dengan kondisi yang seperti ini, karena dengan kecenderungan guru – guru atau karyawan yang memiliki tanggapan hampir setuju dengan kecenderungan perilaku guru/karyawan pada kondisi disengagement. Hal ini dapat menciptakan iklim sekolah yang kurang kondusif.

Pada tabel 4.1.13 disajikan data tanggapan responden terhadap perasaan guru dimana kepala sekolah membebani guru dengan tugas – tugas rutin dan tugas tambahan lain, yang terdiri atas 6 (enam) pertanyaan.

Dari tabel 4.1.13 terlihat bahwa guru – guru setuju dengan pemberian tugas – tugas rutin dan tugas tambahan yaitu dari data tanggapan responden yang mengatakan setuju sebanyak 34.4%, dan yang mengatakan sangat setuju sebanyak 33,3% responden. Sisanya berturut – turut hampir setuju sebanyak 23.6% responden, yang mengatakan tidak setuju sebanyak 6.9% responden, dan yang mengatakan sangat tidak setuju sejumlah 1.4% responden. Perilaku guru/karyawan seperti ini maka akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif sebaiknya dipertahankan dan perlu ditingkatkan agar sekolah dapat menjadi sekolah yang efektif.

*Tabel 4.1.13 Tanggapan persepsi responden terhadap perasaan guru dimana kepala sekolah membebani guru dengan tugas – tugas rutin dan tugas lain(hindrance).*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
11	Tugas – tugas rutin mengganggu pekerjaan mengajar	2 4.3%	7 19.1%	17 36.2%	13 27.7%	5 10.6%	46 100%	3,21
12	Guru terlalu banyak duduk dalam kepanitiaan	2 4.3%	7 19.1%	17 36.2%	14 29.8%	6 12.8%	46 100%	3.32
13	Laporan kemajuan murid memerlukan terlalu banyak pekerjaan	0 0%	0 0%	5 10.6%	14 29.8%	27 57.4%	46 100%	4.47
14	Tugas –tugas administrasi disekolah ini memberatkan	0 0%	2 4.3%	14 29.8%	17 36.2%	13 27.7%	46 100%	3.89
15	Waktu yang cukup diberikan untuk mempersiapkan laporan – laporan administrasi	0 0%	2 4.3%	11 23.4%	20 42.6%	13 27.7%	46 100%	3.95
16	Pengajaran dengan menggunakan alat bantu mengajar sangat bermanfaat	0 0%	0 0%	1 2.1%	17 36.2%	28 59.6%	46 100%	4.58
Total		4 1.4%	19 6.9%	65 23.6%	95 34.4%	92 33.3%	276 100%	20.21

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Pada tabel 4.1.14 disajikan data tanggapan responden terhadap semangat guru dimana kebutuhan sosialnya terpuaskan dan merasa berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya, yang terdiri atas 10 (sepuluh) pertanyaan.

*Tabel 4.1.14 Tanggapan persepsi responden terhadap semangat guru dimana kebutuhan socialnya terpuaskan dan merasa berprestasi (Esprit).*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
17	Semangat kerja guru tinggi	0 0%	2 4.3%	9 19.1%	20 42.6%	15 31.9%	46 100%	4.04
18	Guru – guru menyelesaikan pekerjaannya dengan kekuatan, semangat, dan kesenangan tinggi	0 0%	2 4.3%	7 14.9%	15 31.9%	22 46.8%	46 100%	4.23
19	Guru – guru menunjukkan semangat sekolah yang tinggi	0 0%	2 4.3%	5 10.6%	20 42.6%	19 40.4%	46 100%	4.21
20	Layanan keamanan cukup memadai ketika diperlukan	0 0%	1 2.1%	5 10.6%	19 40.4%	21 44.7%	46 100%	4.3
21	Kebanyakan guru menerima hukuman kesalahan dari para koleganya	0 0%	0 0%	5 10.6%	10 21.3%	31 66.0%	46 100%	4.56
22	Sekolah menyediakan kelas yang siap pakai	0 0%	2 4.3%	11 23.4%	18 38.3%	15 31.9%	46 100%	4
23	Ada cukup tertawa ketika guru – guru bertemu secara informal	0 0%	0 0%	6 12.8%	16 34.0%	24 51.1%	46 100%	4.39
24	Dalam pertemuan jurusan, ada perasaan”marilah kita kerjakan sesuatu”	0 0%	2 4.3%	3 6.4%	20 42.6%	21 44.7%	46 100%	4.3
25	Semangat kerja guru tinggi	0 0%	0 0%	2 4.3%	23 48.9%	21 44.7%	46 100%	4.41
26	Guru – guru menyelesaikan pekerjaannya dengan kekuatan, semangat, dan kesenangan tinggi	1 2.1%	8 17.0%	7 14.9%	16 34.0%	14 29.8%	46 100%	3.73
Total		1 0.2%	19 4.1%	60 13.0%	177 38.5%	203 44.1%	460 100%	42.17

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.14 terlihat bahwa para responden mengatakan sangat setuju terhadap semangat yaitu mengacu kepada semangat kerja karena terpenuhinya kebutuhan sosial dan rasa punya prestasi dalam pekerjaannya. hal ini dapat terlihat dari tanggapan responden yang mengatakan sangat setuju sebanyak 44.1% responden, dan yang mengatakan setuju sebanyak 38.5% responden. Sisanya berturut – turut mengatakan hampir setuju sebanyak 13.0% responden, yang mengatakan tidak setuju sebanyak 4.1%, dan yang mengatakan sangat tidak setuju sebanyak 0.2%. Kondisi iklim sekolah yang seperti ini sebaiknya dipertahankan dan perlu ditingkatkan agar sekolah dapat menjadi sekolah yang efektif.

Pada tabel 4.1.15 disajikan data tanggapan responden terhadap rasa senang guru terhadap hubungan sosial yang akrab satu sama yang lain, yang terdiri atas 7 (tujuh) pertanyaan.

Dari tabel 4.1.15 terlihat bahwa para responden mengatakan setuju terhadap intimacy atau keintiman, yaitu kadar kekohesian antarstaf dalam organisasi, hal ini dapat terlihat dari tanggapan responden yang mengatakan sangat setuju sebanyak 42.5% responden, dan yang mengatakan hampir setuju sebanyak 40.7% responden. Sisanya berturut – turut mengatakan hampir setuju sebanyak 11.5% responden, dan yang mengatakan tidak setuju sebanyak 2.5%. Kondisi iklim sekolah yang seperti ini sebaiknya dipertahankan dan perlu ditingkatkan agar sekolah dapat menjadi sekolah yang efektif.

*Tabel 4.1.15 Tanggapan persepsi responden terhadap rasa senang guru terhadap hubungan social yang akrab satu sama yang lain (intimacy).*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
27	Teman – teman akrab guru adalah anggota dari jurusan lain disekolah ini	0 0%	0 0%	4 8.5%	17 36.2%	25 53.2%	46 100%	4.39
28	Para gur mengundang guru – guru jurusan lain untuk mengunjungi mereka dirumah	0 0%	1 2.1%	5 10.6%	17 36.2%	23 48.9%	46 100%	4.34
29	Guru – guru mengetahui latar belakang keluarga guru – guru jurusan lain	0 0%	0 0%	7 14.9%	26 55.3%	13 27.7%	46 100%	4.1
30	Para gur membicarakan kehidupan pribadi meereka kepada guru lain	0 0%	3 6.4%	10 21.3%	19 40.4%	14 29.8%	46 100%	3.95
31	Guru – guru memperoleh sosialisasi bersama yang menggembirakan selama disekolah	0 0%	0 0%	3 6.4%	19 40.4%	24 51.1%	46 100%	4.39
32	Guru – guru bekerja sama dalam menyiapkan laporan administrasi	0 0%	4 8.5%	8 17.0%	21 44.7%	13 27.7%	46 100%	3.94
33	Guru – guru menyiapkan laporan administrasi sendiri	0 0%	0 0%	9 19.1%	18 38.3%	19 40.4%	46 100%	4.21
Total		0 0%	8 2.5%	37 11.5%	137 42.5%	131 40.7%	322 100%	29.32

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

## 4.1.3.1 Pengukuran Iklim Organisasi Terhadap Prilaku Kepala Sekolah

Pada tabel 4.1.16 disajikan data tanggapan responden terhadap kepala sekolah yang bercirikan formal dan impersonal (Aloofness)

*Tabel 4.1.16 Tanggapan persepsi responden terhadap prilaku kepala sekolah yang bercirikan formal dan impersonal (Aloofness).*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
1	Rapat guru dilaksanakan menurut agenda ketat	0 0%	4 25.0%	6 37.5%	4 25.0%	2 12.5%	16 100%	3.25
2	Rapat – rapat guru terutama berisi laporan kepala sekolah	0 0%	1 6.3%	3 18.8%	8 50.0%	4 25.0%	16 100%	3.94
3	Kepala sekolah melaksanakan rapat guru seperti rapat bisnis	0 0%	1 6.3%	3 18.8%	7 43.8%	5 31.3%	16 100%	4.10
4	Guru – guru suka bolos pada hari – hari sekolah	1 6.3%	1 6.3%	7 43.8%	6 37.5%	1 6.3%	16 100%	3.31
5	Guru – guru makan siang sendiri didalam ruangnya sendiri	0 0%	2 12.5%	5 31.3%	6 37.5%	3 18.8%	16 100%	3.62
6	Penyusunan peraturan yang dilakukan kepala sekolah tak pernah dipertanyakan	0 0%	0 0%	1 6.3%	9 56.3%	6 37.5%	16 100%	4.31
7	Guru –guru dihubungi kepala sekolah setiap hari	0 0%	3 18.8%	4 25.0%	7 43.8%	2 12.5%	16 100%	3.50
8	Layanan sekretariat sekolah sangat membantu guru – guru	0 0%	1 6.3%	4 25.0%	7 43.8%	4 25.0%	16 100%	3.87
9	Guru – guru diberi tahu tentang hasil kunjungan supervise	0 0%	0 0%	4 25.0%	8 50.0%	4 25.0%	16 100%	4.10
Total		1 0.6%	13 9.0%	38 26.4%	62 43.1%	31 21.5%	144 100%	34.0

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.16 terlihat responden mengatakan setuju sebanyak 43.1% terhadap kepala sekolah yang bercirikan formal dan impersonal, sedangkan yang mengatakan hampir setuju sebanyak 26.4%. Sisanya berturut – turut mengatakan sangat setuju sebanyak 21.5%, yang mengatakan tidak setuju 9.0%, dan yang mengatakan sangat tidak setuju sebanyak 0.6%.. Sebaiknya sekolah harus berhati – hati dengan kondisi yang seperti ini, karena dengan kecenderungan kepala sekolah yang bercirikan formal dan impersonal menurut Halpin (1971) pemimpin yang formal dan impersonal menunjukkan adanya jarak social antara pemimpin dengan stafnya, dengan demikian maka kondisi iklim sekolah menjadi kurang kondusif.

Pada tabel 4.3.17 disajikan data tanggapan responden terhadap kepala sekolah yang bercirikan supervisi yang tertutup terhadap stafnya (Production Emphasis)

Dari tabel 4.1.17 terlihat bahwa tanggapan responden yang mengatakan setuju sebanyak 41.9%, dan yang mengatakan sangat setuju sebanyak 26.7% responden. Sisanya berturut – turut hampir setuju sebanyak 25.8% responden, dan yang mengatakan tidak setuju sebanyak 5.3% responden. Prilaku kepala sekolah yang mengharuskan agar stafnya bekerja keras, misalnya dengan pengawasan ketat, direktif, dan menuntut hasil maksimal akan menjadikan sekolah efektif namun demikian seharusnya sekolah memberikan penghargaan kepada guru/karyawan yang bekerja menghasilkan hasil yang maksimal, agar iklim sekolah menjadi lebih kondusif..



*Tabel 4.3.17 Tanggapan persepsi responden terhadap perilaku kepala sekolah yang bercirikan supervisi yang tertutup terhadap stafnya (Production Emphasis)*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
10	Kepala sekolah membuat semua keputusan jadwal kelas	0 0%	2 12.5%	4 25.0%	6 37.5%	4 25.0%	16 100%	3.75
11	Kepala sekolah menjadwalkan pekerjaan untuk guru – guru	0 0%	0 0%	4 25.0%	8 50.0%	4 25.0%	16 100%	4.1
12	Kepala sekolah mengecek kemampuan guru – guru tentang mata pelajaran	0 0%	2 12.5%	6 37.5%	6 37.5%	2 12.5%	16 100%	3.5
13	Kepala sekolah mengkoreksi kesalahan – kesalahan guru	0 0%	1 6.3%	4 25.0%	7 43.8%	4 25.0%	16 100%	3.87
14	Kepala sekolah menentukan bahwa kerja guru demi mewujudkan kecakapan secara penuh	0 0%	0 0%	2 12.5%	6 37.5%	8 50.0%	16 100%	4.37
15	Tugas – tugas ekstra guru sangat banyak	0 0%	1 6.3%	4 25.0%	7 43.8%	4 25.0%	16 100%	3.5
16	Kepala sekolah terlalu banyak berbicara	0 0%	0 0%	5 31.3%	7 43.8%	4 25.0%	16 100%	3.94
Total		0 0%	6 5.3%	29 25.8%	47 41.9%	30 26.7%	112 100%	27.03

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Pada tabel 4.1.18 disajikan data tanggapan responden terhadap perilaku kepala sekolah yang bercirikan dengan usaha nyatanya dalam menggerakkan organisasi (thrust).

*Tabel 4.3.18 Tanggapan persepsi responden terhadap perilaku kepala sekolah yang bercirikan dengan usaha nyatanya dalam mengerjakan organisasinya (Thrust).*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
17	Kepala sekolah memberi jalan keluar dan prosedur dalam membantu guru – guru	0 0%	0 0%	4 25.0%	7 43.8%	5 31.3%	16 100%	4.06
18	Kepala sekolah memberikan contoh dengan bekerja keras	0 0%	0 0%	3 18.8%	8 50.0%	5 31.3%	16 100%	4.12
19	Kepala sekolah menggunakan kritik yang konstruktif	0 0%	0 0%	3 18.8%	8 50.0%	5 31.3%	16 100%	4.12
20	Kepala sekolah mempersiapkan sungguh – sungguh ketika berbicara untuk kepentingan sekolah	0 0%	0 0%	2 12.5%	6 37.5%	8 50.0%	16 100%	4.37
21	Kepala sekolah mengemukakan alasan atas kritik yang disampaikan kepada guru	0 0%	0 0%	3 18.8%	6 37.5%	7 43.8%	16 100%	4.25
22	Kepala sekolah tidak memperhatikan kesejahteraan pribadi para guru	0 0%	1 6.3%	5 31.3%	4 25.0%	6 37.5%	16 100%	3.94
23	Kepala sekolah datang lebih dahulu sebelum guru – guru datang	0 0%	3 18.8%	4 25.0%	7 43.8%	2 12.5%	16 100%	3.5
24	Kepala sekolah mengutarakan kepada guru – guru tentang ide – ide baru yang telah ia laksanakan	0 0%	0 0%	4 25.0%	7 43.8%	5 31.3%	16 100%	4.06
25	Kepala sekolah mudah mengerti	0 0%	0 0%	4 25.0%	6 37.5%	6 37.5%	16 100%	4.12
Total		0 0%	4 2.8%	32 22.2%	59 40.9%	49 34.0%	144 100%	36.54

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.3.18 terlihat bahwa para responden mengatakan setuju sebanyak 40.9% responden, dan yang mengatakan sangat setuju sebanyak 34.0% responden. Dan sisanya berturut – turut mengatakan hampir setuju sebanyak 22.2%, yang mengatakan tidak setuju sebanyak 2.8%. terhadap perilaku kepala sekolah yang bercirikan dengan usaha nyatanya dalam menggerakkan organisasi (thrust) atau rasa yakin, yaitu mengacu pada kadar perilaku pemimpin yang ditandai kerja kerasnya agar dicontoh oleh staf. Kondisi yang seperti ini seharusnya ditingkatkan agar tercipta iklim sekolah yang kondusif sehingga menjadi sekolah yang efektif.

Pada tabel 4.1.19 disajikan data tanggapan responden terhadap perilaku kepala sekolah yang bercirikan untuk menyenangkan guru/karyawan secara manusia (Consideration).

Dari tabel 4.1.19 terlihat bahwa para responden mengatakan sangat setuju sebanyak 38.5% responden, yang mengatakan setuju sebanyak 30.2%. Sedangkan sisanya berturut – turut mengatakan hampir setuju sebanyak 20.8%, yang mengatakan tidak setuju sebanyak 9.4%, dan yang mengatakan sangat tidak setuju sebanyak 1.04%. Tanggapan responden yang sangat setuju dan setuju terhadap perilaku kepala sekolah yang bercirikan consideration atau perhatian, yaitu mengacu kepada kadar perilaku pemimpin yang memperlakukan stafnya secara manusiawi sesuai dengan martabatnya (Owen, 1991; Halpin, 1971). Kondisi yang seperti ini sebaiknya dipertahankan dan perlu ditingkatkan agar tercipta iklim sekolah yang kondusif dan sekolah menjadi efektif.

*Tabel 4.1.19 Tanggapan persepsi responden terhadap perilaku kepala sekolah yang bercirikan untuk menyenangkan guru/karyawan secara manusiawi (Consideration).*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
26	Kepala sekolah membantu guru – guru dalam memecahkan masalah pribadinya	0 0%	2 12.5%	3 18.8%	7 43.8%	4 25.0%	16 100%	3.81
27	Kepala sekolah baik hati/murah hati kepada guru – guru	0 0%	0 0%	1 6.3%	6 37.5%	9 56.3%	16 100%	4.5
28	Kepala sekolah tinggal disekolah setelah jam sekolah untuk membantu guru –guru menyelesaikan pekerjaannya	0 0%	1 6.3%	5 31.3%	2 12.5%	8 50.0%	16 100%	4.06
29	Kepala sekolah membantu staf dalam mengatasi perbedaan perbedaan	0 0%	2 12.5%	3 18.8%	5 31.3%	6 37.5%	16 100%	3.94
30	Kepada Guru – guru membantu menyeleksi bahan yang akan diajarkan	1 6.3%	3 18.8%	5 31.3%	4 25.0%	3 18.8%	16 100%	3.31
31	Kepala sekolah berusaha memberikan gaji yang layak kepada guru – guru	0 0%	1 6.3%	3 18.8%	5 31.3%	7 43.8%	16 100%	4.12
Total		1 1.04%	9 9,4%	20 20.8%	29 30.2%	37 38.5%	96 100%	23.74

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.1.20 terlihat hasil pengukuran dan skor untuk seluruh aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan, menunjukkan jumlah skor yang diperoleh adalah 16, yang terdiri atas 4 (empat) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing – masing terendah s/d tertinggi sebesar 1 s/d 6. Skor terendah adalah 4 (tidak baik) dan skor tertinggi adalah 20 (baik sekali).sehingga untuk aspek keseluruhan perspektif pembelajaran karyawan dan pertumbuhan gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut :

Total skor 4.0 - 7.0	= tidak baik
Total skor 7.5 - 10.5	= kurang baik
Total skor 11.0 - 14.0	= hampir baik
Total skor 14.5 – 17.5	= baik
Total skor 18.0 – 20.0	= baik sekali

Dari rentang skor diatas, maka dapat dikatakan bahwa efektifitas manajemen aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan sekolah dalam kondisi baik.

*Tabel 4.1.20 Hasil pengukuran terhadap aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan*

No	Komponen	1	2	3	4	5	Total	Skor
1	Kompetensi/ketrampilan sumber daya manusia	3 1.1%	25 9.05%	83 30.1%	106 38.4%	59 21.3%	276 100%	3.70/ 4.0
2	Sistem informasi	3 2.1%	18 13.0%	51 36.9%	38 27.5%	28 20.2%	138 100%	3.51/ 4.0
3	Prilaku guru	32 2.1%	168 11.1%	320 21.1%	525 34.5%	463 30.5%	1518 100%	3.78/ 4.0
4	Prilaku kepala Sekolah	2 0.4%	32 6.4%	119 23.9%	197 39.7%	147 29.6%	496 100%	3.92/ 4.0
Total								16

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

## 4.2 Aspek Proses Internal

Aspek kedua untuk mengukur kinerja suatu perusahaan menurut Balanced Scorecard adalah berdasarkan kinerja proses internal. Pendekatan Balanced Scorecard memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan. Dalam organisasi sektor publik proses internal yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal secara berkelanjutan. Untuk membangun keunggulan organisasi menurut Paul R. Niven (2003) perlunya kualitas dukungan pelayanan staf dan inovasi.

### 4.2.1 Kualitas Dukungan Pelayanan Staf

Pada bagian ini penulis akan menyajikan data dalam bentuk tabel yang memuat dukungan staf dalam memberikan pelayanan. Untuk pengukuran dukungan staf dalam memberikan pelayanan penulis menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Hayes yang terdiri atas tujuh kelompok yaitu : (1) Keberadaan Dukungan ( Availability of Support ) ; Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa, (2) Ketanggapan Dukungan ( responsiveness of support ) ; Tingkatan dimana pemberi jasa bereaksi cepat terhadap permintaan siswa, (3) Ketepatan Waktu Dukungan ( Timeliness of Support ); Tingkatan dimana pekerjaan dilaksanakan dalam kerangka waktu, sesuai dengan perjanjian, (4) Penyelesaian Dukungan ( Completeness of Support ) ;Tingkatan dimana seluruh pekerjaan selesai, (5) Profesionalisme Dukungan ( Professionalism of Support ) ; Tingkatan dimana pemberi jasa menggunakan perilaku dan gaya profesional yang tepat selama bekerja memberikan pelayanan kepada siswa, (6) Kepuasan Menyeluruh dengan Dukungan ( Overall Satisfaction with Support), dan (7) Kepuasan Menyeluruh dengan Produk ( Overall Satisfaction with Product).

Tabel 4.2.1 Tanggapan persepsi responden terhadap keberadaan dukungan.

No	Uraian Soal	PERSEPSI					Total	SKor
		1	2	3	4	5		
A	Keberadaan Dukungan (Availability of Support) ; Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa.							
1	Saya selalu memberikan bantuan ketika dibutuhkan oleh siswa	1 2.2%	2 4.3%	10 21.7%	26 56.5%	7 15.2%	46 100%	3.78
2	Saya selalu berada di tempat untuk memberikan bantuan/pertolongan kepada siswa	0 0%	3 6.5%	17 37.0%	21 45.7%	5 10.5%	46 100%	3.60
3	Saya selalu dapat dihubungi, pada setiap waktu ketika dibutuhkan oleh siswa	0 0%	3 6.5%	17 37.0%	19 41.3%	7 15.2%	46 100%	3.65
4	Saya selalu berada ditempat kerja, ketika dibutuhkan untuk memberi pelayanan kepada siswa	0 0%	1 2.2%	14 30.4%	21 45.7%	10 21.7%	46 100%	3.87
5	Siswa dapat mengatur waktu pertemuan yang menyenangkan dengan saya	1 2.2%	7 15.2%	15 32.6%	15 32.6%	8 17.4%	46 100%	3.47
Total		2 0.86%	16 6.9%	73 31.7%	102 44.3%	37 16.1%	230 100%	18.37

Sumber : Hasil penelitian penulis

Dari data yang terdapat pada tabel 4.2.1 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap Keberadaan Dukungan ( Availability of Support) ; Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa yang terdiri

atas 5 (lima) pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan puas sebanyak 44.3% responden, dan yang mengatakan cukup puas (31.7%) responden. Sisanya berturut - turut mengatakan sangat puas 16.1% responden, yang mengatakan tidak puas 6.9% responden, dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 0.86% responden. Data ini mengindikasikan bahwa Keberadaan Dukungan ( Availability of Support) ; Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa sudah dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggannya.

*Tabel 4.2.2 Tanggapan persepsi responden terhadap ketanggapan dukungan.*

No	Uraian Soal	PERSEPSI					Total	SKor
		1	2	3	4	5		
B	Ketanggapan Dukungan (responsiveness of support) ; Tingkatan dimana pemberi jasa bereaksi cepat terhadap permintaan siswa							
6	Saya selalu cepat menjawab ketika siswa minta bantuan	0 0%	0 0%	11 23.9%	27 58.7%	8 17.4%	46 100%	3.93
7	Saya segera menolong siswa ketika siswa membutuhkan pertolongan	0 0%	2 4.3%	11 23.9%	25 54.3%	8 17.4%	46 100%	3.84
8	Siswa menunggu dalam waktu yang singkat sekali untuk mendapatkan bantuan dari saya (guru / karyawan) setelah siswa memintanya	0 0%	1 2.2%	16 34.8%	24 52.2%	5 10.9%	46 100%	3.71
Total		0 0%	3 2.2%	38 27.5%	76 55.1%	21 15.2%	138 100%	11.48

*Sumber : Hasil penelitian penulis*



Dari data yang terdapat pada tabel 4.2.1 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap Keberadaan Dukungan ( Availability of Support ) ; Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa yang terdiri atas 5 (lima) pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan puas sebanyak 44.3% responden, dan yang mengatakan cukup puas sebanyak 31.7% responden. Sisya berturut – turut mengatakan sangat puas sebanyak 16.1% responden, yang mengatakan tidak puas sebanyak 6.9% responden, dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 0.86% responden. Data ini mengindikasikan bahwa Keberadaan Dukungan (Availability of Support) ; Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa sudah dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggannya.

*Tabel 4.2.3 Tanggapan persepsi responden terhadap Ketepatan Waktu Dukungan*

No	Uraian Soal	PERSEPSI					Total	SKor
		1	2	3	4	5		
C	Ketepatan Waktu Dukungan (Timelinnes of Support); Tingkatan dimana pekerjaan dilaksanakan dalam kerangka waktu, sesuai dengan perjanjian							
9	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai dengan janji yang telah disepakati	0 0%	1 2.2%	18 39.1%	18 39.1%	9 19.6%	46 100%	3.76
10	Saya menepati janji sesuai dengan batas waktu yang saya tentukan	0 0%	0 0%	14 30.4%	24 52.2%	8 17.4%	46 100%	3.87
11	Saya menyelesaikan tanggung jawab dalam kerangka waktu yang sudah saya setuju	0 0%	3 6.5%	8 17.4%	24 52.2%	11 23.9%	46 100%	3.93
12	Saya menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu	0 0%	0 0%	14 30.4%	29 63.0%	3 6.5%	46 100%	3.76
Total		0 0%	4 2.1%	54 29.3	95 51.6%	31 16.8%	184 100%	15.32

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari data yang terdapat pada tabel 4.2.1 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap Keberadaan Dukungan ( Availability of Support) ; Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa yang terdiri atas 5 (lima) pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan puas sebanyak 44.3% responden, yang mengatakan cukup puas sebanyak 31.7% responden. Sisanya berturut – turut mengatakan sangat puas sebanyak 16.1% responden, yang mengatakan tidak puas sebanyak 6.9% responden, dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 0.86% responden. Data ini mengindikasikan bahwa Keberadaan Dukungan ( Availability of Support) ; Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa sudah dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggannya.

*Tabel 4.2.4 Tanggapan persepsi responden terhadap penyelesaian dukungan.*

No	Uraian Soal	PERSEPSI					Total	SKor
		1	2	3	4	5		
D	Penyelesaian Dukungan (Completeness of Support) ;Tingkatan dimana seluruh pekerjaan selesai							
13	Saya menjamin bahwa setiap aspek pekerjaan selalu diselesaikan	0 0%	2 4.3%	18 39.1%	18 39.1%	8 17.4%	46 100%	3.69
14	Saya selalu menyelesaikan apa yang saya katakan	0 0%	2 4.3%	9 19.6%	26 56.5%	9 19.6%	46 100%	3.91
15	Saya berada ditempat kerja memberikan pelayanan sejak dimulainya pekerjaan sampai pekerjaan itu benar – benar selesai dikerjakan	0 0%	3 6.5%	12 26.1%	25 54.3%	6 13.0%	46 100%	3.73
Total		0 0%	7 5.1%	39 28.3%	69 50.0%	30 21.7%	138 100%	11.33

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari data yang terdapat pada tabel 4.2.4 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap Penyelesaian Dukungan (Completeness of Support) ;Tingkatan dimana seluruh pekerjaan selesai, yang terdiri atas 3 (tiga) pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan puas sebanyak 50.0% responden, yang mengatakan cukup puas sebanyak 28.3% responden. Dan sisanya mengatakan sangat puas sebanyak 21.7% responden, yang mengatakan tidak puas sebanyak 5.1% responden. Data ini mengindikasikan bahwa Penyelesaian Dukungan (Completeness of Support) ;Tingkatan dimana seluruh pekerjaan selesai sudah dapat memuaskan kepada para pelanggannya.

*Tabel 4.2.5 Tanggapan persepsi responden terhadap Profesionalisme Dukungan*

No	Uraian Soal	PERSEPSI					Total	SKor
		1	2	3	4	5		
E	Profesionalisme Dukungan (Professionalism of Support) ; Tingkatan dimana pemberi jasa menggunakan perilaku dan gaya professional yang tepat selama bekerja memberikan pelayanan kepada siswa							
16	Saya dalam menjalankan tugas sangat professional	0 0%	2 4.3%	16 34.8%	22 47.8%	6 13.0%	46 100%	3.69
17	Saya selalu mendengarkan apa yang menjadi kebutuhan siswa	0 0%	4 8.7%	11 23.9%	24 52.2%	7 15.2%	46 100%	3.73
18	Saya sangat ramah dalam memberikan pelayanan kepada siswa	0 0%	1 2.2%	6 13.0%	29 63.0%	10 21.7%	46 100%	4.04
19	Saya sangat memperhatikan mengenai apa yang siswa katakana	0 0%	2 4.3%	12 26.1%	20 43.5%	12 26.1%	46 100%	3.91
Total		0 0%	9 4.9%	45 24.5%	95 51.6%	35 19.0%	184 100%	15.37

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari data yang terdapat pada tabel 4.2.5 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap Profesionalisme Dukungan (Professionalism of Support) ; Tingkatan dimana pemberi jasa menggunakan perilaku dan gaya professional yang tepat selama bekerja memberikan pelayanan kepada siswa, yang terdiri atas 3 (tiga) pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan puas sebanyak 51.6% responden, yang mengatakan cukup puas sebanyak 24.5% responden. Sisanya berturut – turut mengatakan sangat puas sebanyak 19.0% responden, dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 4.9% responden. Data ini mengindikasikan bahwa Profesionalisme Dukungan (Professionalism of Support) ; Tingkatan dimana pemberi jasa menggunakan perilaku dan gaya professional yang tepat selama bekerja memberikan pelayanan kepada siswa sudah dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggannya.

Dari data yang terdapat pada tabel 4.2.6 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap Kepuasan Menyeluruh dengan Dukungan (Overall Satisfaction with Support) menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan puas sebanyak 43.0% responden, yang mengatakan cukup puas sebanyak 30.9% responden. Sisanya berturut – turut mengatakan sangat puas sebanyak 16.9% responden, dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 4.78% responden. Data ini mengindikasikan bahwa kepuasan menyeluruh dengan dukungan (overall satisfaction with support) sudah dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggannya.

Tabel 4.2.6 Tanggapan persepsi responden terhadap kepuasan menyeluruh dengan dukungan.

No	Uraian Soal	PERSEPSI					Total	SKor
		1	2	3	4	5		
F	Kepuasan Menyeluruh dengan Dukungan (Overall Satisfaction with Support)							
20	Saya memperlakukan siswa dengan mutu pelayanan yang sangat tinggi	0 0%	2 4.3%	15 32.6%	20 43.5%	9 19.6%	46 100%	3.78
21	Saya memperlakukan siswa, sesuai dengan kebutuhan siswa	0 0%	2 4.3%	11 23.9%	27 58.7%	6 13.0%	46 100%	3.80
22	Cara saya memperlakukan siswa, sesuai dengan harapan siswa	0 0%	4 8.7%	15 32.6%	24 52.2%	3 6.5%	46 100%	3.56
23	Dengan cara saya memperlakukan siswa. Siswa merasa berbahagia.	0 0%	2 4.3%	11 23.9%	20 43.5%	13 28.3%	46 100%	3.95
24	Siswa merasa puas dengan cara saya memperlakukan dia	0 0%	1 2.2%	19 41.3%	18 39.1%	8 17.4%	46 100%	3.71
Total		0 0%	11 4.78%	71 30.9%	99 43.0%	39 16.9%	230 100%	18.80

Sumber : Hasil penelitian penulis

Dari data yang terdapat pada tabel 4.2.7 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap Kepuasan Menyeluruh dengan Produk (Overall Satisfaction with Product), yang terdiri atas 3 (tiga) pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan puas sebanyak 50.0% responden, yang mengatakan hampir puas sebanyak 28.3% responden. Sisanya berturut – turut mengatakan sangat puas sebanyak 21.7% responden, dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 5.1% responden. Data ini mengindikasikan bahwa kepuasan menyeluruh dengan dukungan produk (overall satisfaction with product) sudah dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggannya.

Tabel 4.2.7 Tanggapan persepsi responden terhadap Kepuasan menyeluruh dengan produk.

No	Uraian Soal	PERSEPSI					Total	SKor
		1	2	3	4	5		
G	Kepuasan Menyeluruh dengan Produk ( Overall Satisfaction with Product )							
25	Hasil kerja akhir yang saya serahkan selalu memiliki mutu yang sangat tinggi.	0 0%	2 4.3%	21 45.7%	19 41.3%	4 17.4%	46 100%	3.54
26	Pekerjaan saya memenuhi harapan siswa	1 2.2%	0 0%	15 32.6%	22 47.8%	8 17.4%	46 100%	3.78
27	Siswa merasa puas dengan pekerjaan yang telah diserahkan oleh saya	0 0%	2 4.3%	12 26.1%	26 56.5%	6 13.0%	46 100%	3.78
Total		0 0%	7 5.1%	39 28.3%	69 50.0%	30 21.7%	138 100%	11.10

Sumber : Hasil penelitian penulis

#### 4.2.2 Inovasi

Dalam hal ini inovasi dapat diturunkan lagi kedalam beberapa indikator pengukuran yaitu : peningkatan infrastruktur dan teknologi pendidikan.

##### 4.2.2.1 Peningkatan infrastruktur

Pengukuran terhadap peningkatan infrastruktur, penulis menggunakan kuesioner yang terdiri atas 8 (delapan) pertanyaan, yang berhubungan dengan pengadaan, perbaikan, dan pengembangan terhadap infrastruktur di sekolah. Untuk itu sebagai responden pada penelitian ini adalah kepala sekolah dan para wakil kepala sekolah.

Berikut ini data – data yang berhubungan dengan tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diajukan :

*Tabel 4.2.8 Tanggapan responden terhadap pembangunan gedung/ruangan.*

**Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, pembangunan gedung/ruangan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid Hampir lengkap	1	6.3	6.3	6.3	
lengkap	8	50.0	50.0	56.3	
Sangat lengkap	7	43.8	43.8	100.0	
Total	16	100.0	100.0		4.4

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Berdasarkan data pada tabel 4.2.8 diatas terlihat bahwa responden sebanyak 7 orang responden (43.8%) mengatakan bahwa pembangunan gedung/ruangan sudah sangat lengkap (ruang kelas, laboratorium, perpustakaan,kantor, dan yang lainnya), sedangkan 8 orang responden (50.0%) mengatakan lengkap (ruang kelas, laboratorium, perpustakaan,kantor), dan 1 orang responden (6.3%) mengatakan hampir lengkap (ruang kelas dan laboratorium). Data ini menunjukkan bahwa memang sebagian besar mengatakan pembangunan gedung/ruangan sudah lengkap dan hanya sebagian kecil yang mengatakan hampir lengkap.

Selanjutnya pada tabel 4.2.9 terlihat bahwa sebagian besar responden mengatakan bangunan/ruang yang sudah diperbaiki/rehab sudah lengkap dan sangat lengkap. Dari 16 orang responden sebanyak 11 orang responden (68.8%) diantaranya mengatakan bahwa perbaikan/rehab terhadap gedung/ruangan sudah sangat lengkap (ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, kantor, dan yang lainnya), dan sebanyak 5 orang responden (31.3%) mengatakan perbaikan/rehab gedung/ruangan sudah lengkap (ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, kantor). Data ini menunjukkan bahwa memang sebagian besar mengatakan perbaikan/rehab terhadap gedung/ruangan sudah sangat lengkap.

*Tabel 4.2.9 Tanggapan responden terhadap perbaikan gedung/ruangan yang sudah diperbaiki*

**Selama kurun waktu tiga tahun, bangunan/ruang yang sudah direhab**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid Lengkap	5	31.3	31.3	31.3	
Sangat lengkap	11	68.8	68.8	100.0	
Total	16	100.0	100.0		4.7

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Pada tabel 4.2.10 terlihat bahwa pengadaan/penambahan terhadap peralatan praktek, para responden sebanyak 10 orang responden (62,5%) mengatakan sangat lengkap, dan sebanyak 5 orang responden (31,3%) mengatakan lengkap, dan sisanya sebanyak 1 orang responden (6,3%) mangatakan hampir lengkap.

*Tabel 4.2.10 Tanggapan responden terhadap pengadaan /penambahan alat praktek*

**Selama tiga tahun terakhir, pengadaan/penambahan peralatan praktek**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent	Nilai skor
Valid Hampir lengkap	1	6.3	6.3	6.3	
Lengkap	5	31.3	31.3	37.5	
Sangat lengkap	10	62.5	62.5	100.0	
Total	16	100.0	100.0		4.6

*Sumber : Hasil penelitian penulis*



Data ini menunjukkan bahwa memang sebagian besar para responden mengatakan bahwa penambahan alat – alat praktek sudah sangat lengkap.

Pada tabel 4.2.11 terlihat bahwa pengadaan/penambahan terhadap bahan bacaan/sumber belajar, para responden sebanyak 56.3% mengatakan sangat lengkap, 37.5% mengatakan lengkap, dan 6.3% responden mengatakan hampir lengkap.

*Tabel 4.2.11 Tanggapan responden terhadap pengadaan /penambahan bahan bacaan/sumber belajar*

**Selama tiga tahun terakhir sekolah mengadakan/ menambah bahan bacaan/sumber belajar**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid Hampir lengkap	1	6.3	6.3	6.3	
lengkap	6	37.5	37.5	43.8	
Sangat lengkap	9	56.3	56.3	100.0	
Total	16	100.0	100.0		4.5

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Berdasarkan tabel 4.2.11 diatas yang menyajikan data pengadaan/ penambahan bahan bacaan/sumber belajar, dari 16 orang responden sebanyak 9 orang responden (62,5%) mengatakan sangat lengkap (buku pelajaran, buku penunjang, kamus, majalah, dan yang lainnya), yang mengatakan lengkap (buku pelajaran, buku penunjang, kamus, majalah) sebanyak 6 orang responden (37,5%), dan yang mengatakan hampir lengkap(buku pelajaran, buku penunjang dan kamus) sebanyak 1 orang responden (6,3%). Data ini menunjukkan bahwa memang sebagian besar para responden mengatakan bahwa penambahan bahan bacaan/sumber belajar sudah sangat lengkap.

Pada tabel 4.2.12 terlihat bahwa pengadaan/penambahan terhadap jaringan informasi dan komunikasi disekolah, para responden sebanyak 56.3% mengatakan sangat lengkap, 31.3% mengatakan lengkap, dan 12.6% responden mangatakan hampir lengkap.

*Tabel 4.2.12 Tanggapan responden terhadap Pengadaan/penambahan jaringan informasi dan komunikasi*

**Selama tiga tahun terakhir pengadaan/penambahan jaringan informasi dan komunikasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid Hampir lengkap	2	12.5	12.5	12.5	
Lengkap	5	31.3	31.3	43.8	
Sangat lengkap	9	56.2	56.2	100.0	
Total	16	100.0	100.0		4.4

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Berdasarkan tabel 4.2.12 diatas yang menyajikan data pengadaan/penambahan jaringan informasi dan komunikasi, dari 16 orang responden sebanyak 9 orang responden (62,5%) mengatakan sangat lengkap (penyediaan layanan informasi dan komunikasi yang dapat diakses oleh masyarakat), yang mengatakan lengkap (penyediaan layanan informasi dan komunikasi yang dapat diakses orang tua siswa) sebanyak 5 orang responden (31,3%), dan yang mengatakan hampir lengkap(penyediaan perangkat lunak dan hardware untuk layanan internet) sebanyak 2 orang responden (12.6%). Data ini menunjukkan bahwa memang sebagian besar para responden mengatakan bahwa pengadaan/penambahan jaringan informasi dan komunikasi sudah sangat lengkap.

Pada tabel 4.2.13 terlihat bahwa pengadaan/penambahan media pembelajaran (alat peraga pembelajaran), para responden sebanyak 50.0% mengatakan sangat lengkap, dan 50.0% responden mengatakan lengkap.

*Tabel 4.2.13 Tanggapan responden terhadap Pengadaan/penambahan media pembelajaran/alat peraga pembelajaran*

**Selama tiga tahun terakhir pengadaan/penambahan media pembelajaran**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid lengkap	8	50.0	50.0	50.0	
Sangat lengkap	8	50.0	50.0	100.0	
Total	16	100.0	100.0		4.5

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Berdasarkan tabel 4.2.13 diatas yang menyajikan data pengadaan/penambahan media pembelajaran/alat peraga pembelajaran, dari 16 orang responden sebanyak 8 orang responden (50.0%) mengatakan sangat lengkap (kelas X, kelas XI IPA, kelas XI IPS, kelas XII IPA dan kelas XII IPS), dan yang mengatakan lengkap (kelas X, kelas XI IPA, kelas XI IPS dan kelas XII IPA) sebanyak 8 orang responden (50.0%). Data ini menunjukkan bahwa memang sebagian besar para responden mengatakan bahwa pengadaan/penambahan media pembelajaran/alat peraga pembelajaran sudah sangat lengkap.

Pada tabel 4.2.14 terlihat bahwa pengadaan/penambahan peralatan kegiatan ekstrakurikuler, para responden sebanyak 50% mengatakan sangat lengkap, 37.5% responden mengatakan lengkap, dan 12.5% responden mengatakan hampir lengkap.

Berdasarkan tabel 4.2.14 yang menyajikan data pengadaan/penambahan peralatan kegiatan ekstrakurikuler, dari 16 orang responden sebanyak 8 orang responden (50.0%) mengatakan sangat lengkap (semua jenis kegiatan ekstrakurikuler), dan yang mengatakan lengkap (empat jenis kegiatan ekstrakurikuler) sebanyak 6 orang responden (37.5%), dan yang mengatakan hampir lengkap (tiga jenis kegiatan ekstrakurikuler) sebanyak 2 orang responden (12.5%). Data ini menunjukkan bahwa memang sebagian

besar para responden mengatakan bahwa pengadaan/penambahan peralatan kegiatan ekstrakurikuler sudah sangat lengkap.

*Tabel 4.2.14 Tanggapan responden terhadap Pengadaan/penambahan peralatan kegiatan ekstrakurikuler.*

**Selama tiga tahun terakhir pengadaan/penambahan peralatan kegiatan ekstrakurikuler**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid	Hampir lengkap	2	12.5	12.5	12.5	
	Lengkap	6	37.5	37.5	50.	
	Sangat lengkap	8	50.0	49.9	100.0	
	Total	16	100.0	100.0		4.4

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Pada tabel 4.2.15 terlihat bahwa pengadaan/penambahan barang – barang habis pakai dan barang – barang inventaris, para responden sebanyak 56.2% mengatakan sangat lengkap, 31.3% responden mengatakan lengkap, dan 12.5% responden mengatakan hampir lengkap.

*Tabel 4.2.15 Tanggapan responden terhadap Pengadaan/penambahan barang – barang habis pakai dan barang – barang inventaris.*

**Selama tiga tahun terakhir pengadaan/penambahan barang – barang habis pakai dan barang – barang inventaris**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid	Hampir lengkap	2	12.5	12.5	12.5	
	lengkap	5	31.3	31.3	43.8	
	Sangat lengkap	9	56.2	56.3	100.0	
	Total	16	100.0	100.0		4.4

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Berdasarkan tabel 4.2.15 diatas yang menyajikan data pengadaan/ penambahan barang – barang habis pakai dan barang – barang inventaris, dari 16 orang responden sebanyak 9 orang responden (56.2%) mengatakan sangat lengkap (barang ATK, perabotan kantor, prasarana pembelajaran, program software,dan yang alinnya), dan yang mengatakan lengkap (barang ATK, perabotan kantor, prasarana pembelajaran, program software) sebanyak 5 orang responden (31.3%), dan yang mengatakan hampir lengkap (barang ATK,perabotan kantor,dan prasarana pembelajaran) sebanyak 2 orang responden (12.5%). Data ini menunjukkan bahwa memang sebagian besar para responden mengatakan bahwa pengadaan/penambahan barang - barang habis pakai dan barang – barang inventaris sudah sangat lengkap.

Setelah penulis menguraikan satu persatu tanggapan responden (pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 8) selanjutnya untuk mengetahui nilai skor keseluruhan pada aspek peningkatan infrastruktur, berikut ini penulis akan membuat rangkuman dari tanggapan para responden.

Dari tabel 4.2.16 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang mengatakan sangat lengkap berjumlah 71 orang responden (55.5%), disusul dengan responden yang mengatakan lengkap sejumlah 48 orang responden(37.5%), dan responden yang mengatakan hampir lengkap sejumlah 9 orang responden(7.0%).

Data ini menunjukkan bahwa sekolah apabila dilihat dari peningkatan infrastruktur dikatakan sudah sangat baik. Namun walaupun demikian sekolah harus dapat meningkatkan fungsi dan pemanfaatan dari infrastruktur tadi.

Tabel 4.2. 16 Rangkuman jawaban pertanyaan No. 1 s/d No.8  
Pengukuran peningkatan infrastruktur sekolah.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
1	Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, pembangunan gedung/ruangan apa saja yang sudah direalisasikan	0 0%	0 0%	1 6.3%	8 50.0%	7 43.8%	16 100%	4.4
2	Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, bangunan apa saja yang sudah direhab/diperbaiki	0 0%	0 0%	0 0%	5 31.3%	11 68.8%	16 100%	4.7
3	Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah ada pengadaan/penambahan peralatan praktek	0 0%	0 0%	1 6.3%	5 31.3%	10 62.5%	16 100%	4.6
4	Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah sekolah mengadakan atau menambah bahan bacaan/sumber belajar ?	0 0%	0 0%	1 6.3%	6 37.5%	9 56.2%	16 100%	4.5
5	Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah ada pengadaan/penambahan jaringan informasi dan komunikasi disekolah	0 0%	0 0%	2 12.6%	5 31.3%	9 56.2%	16 100%	4.4
6	Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah sekolah mengadakan/menambah media pembelajaran (alat peraga pembelajaran)	0 0%	0 0%	0 0%	8 50.0%	8 50.0%	16 100%	4.5
7	Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah sekolah mengadakan/menambah peralatan kegiatan ekstrakurikuler ?	0 0%	0 0%	2 12.5%	6 37.5%	8 50.0%	16 100%	4.4
8	Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah sekolah mengadakan atau menambah barang – barang habis pakai dan barang – barang inventaris	0 0%	0 0%	2 12.5%	5 31.3%	9 56.2%	16 100%	4.4
Total		0 0%	0 0%	9 7.0%	48 37.5	71 55.5%	128 100%	35.9

Sumber : Hasil penelitian penulis

#### 4.2.2.2 Teknologi Pendidikan

Selain aspek peningkatan infrastruktur, sekolah juga harus mampu meningkatkan teknologi pendidikan, sebagai konsekuensi untuk menciptakan keunggulan sekolah. Untuk pengukuran teknologi pendidikan penulis menggunakan kuesioner yang terdiri atas 9 (Sembilan pertanyaan). Bersama ini penulis sampaikan tanggapan responden mengenai peningkatan teknologi pendidikan disekolah.

Pada tabel 4.2.17 terlihat bahwa pelaksanaan kegiatan pembelajaran dilengkapi dengan administrasi perencanaan pembelajaran, para responden sebanyak 56.2% mengatakan baik, 31.3% responden mengatakan sangat baik, 6.3% responden mengatakan hampir baik, dan 6.3% responden mengatakan tidak baik.

*Tabel 4.2.17. Tanggapan responden tentang pelaksanaan kegiatan pembelajaran dilengkapi dengan administrasi perencanaan pembelajaran*

#### **Guru – guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dilengkapi dengan administrasi perencanaan pembelajaran**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid Tidak baik	1	6.3	6.3	6.3	
Hampir baik	1	6.3	6.3	12.6	
Baik	9	56.2	56.2	68.8	
Sangat baik	5	31.3	31.3	100.0	
Total	16	100.0	100.0		4.1

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Berdasarkan tabel 4.2.17 diatas yang menyajikan data tentang pelaksanaan kegiatan pembelajaran dengan menggunakan administrasi, dari 16 orang responden sebanyak 9 orang responden (56.2%) mengatakan baik, dan yang mengatakan sangat baik, sebanyak 5 orang responden (31.3%), yang mengatakan hampir baik sebanyak 1 orang responden (6.3%) dan yang

mengatakan tidak baik sebanyak 1 orang responden (6.3%). Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan pembelajaran sudah menggunakan administrasi dengan baik.

Pada tabel 4.2.18 terlihat bahwa pelaksanaan kegiatan pembelajaran, para responden sebanyak 56.2% mengatakan baik, 31.3% responden mengatakan sangat baik, 12% responden mengatakan hampir baik.

*Tabel 4.2.18. Tanggapan responden tentang pelaksanaan kegiatan pembelajaran*

Guru – guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid Hampir baik	2	12.6	12.6	12.6	
Baik	9	56.2	56.2	68.8	
Sangat baik	5	31.3	31.3	100.0	
Total	16	100.0	100.0		4.2

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Berdasarkan tabel 4.2.18 diatas yang menyajikan data tentang pelaksanaan kegiatan pembelajaran dari 16 orang responden sebanyak 9 orang responden (56.2%) mengatakan baik, yang mengatakan sangat baik sebanyak 5 orang responden (31.3%), dan yang mengatakan hampir baik sebanyak 2 orang responden (12.6%). Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan pembelajaran sudah dilaksanakan dengan baik.

Pada tabel 4.2.19 terlihat bahwa pelaksanaan kegiatan penilaian terhadap hasil belajar, para responden sebanyak 63.0% mengatakan baik, 18.8% responden mengatakan sangat baik, dan 18.8% responden mengatakan hampir baik.



Tabel 4.2.19. Tanggapan responden tentang pelaksanaan kegiatan penilaian hasil belajar

**Guru – guru dalam melaksanakan kegiatan penilaian hasil belajar**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid Hampir baik	3	18.8	18.8	18.8	
Baik	10	63.0	63.0	81.8	
Sangat baik	3	18.8	18.8	100.0	
Total	16	100.0	100.0		4.0

Sumber : Hasil penelitian penulis

Berdasarkan tabel 4.2.19 diatas yang menyajikan data tentang pelaksanaan kegiatan penilaian terhadap hasil belajar dari 16 orang responden sebanyak 9 orang responden (56.2%) mengatakan baik, yang mengatakan sangat baik sebanyak 5 orang responden (31.3%), dan yang mengatakan hampir baik sebanyak 2 orang responden (12.6%). Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan penilaian terhadap hasil belajar sudah dilaksanakan dengan baik.

Pada tabel 4.2.20 terlihat bahwa pelaksanaan pengembangan teknologi pendidikan disekolah, para responden sebanyak 50.0% mengatakan baik, 31.3% responden mengatakan hampir baik, dan 18.8% responden mengatakan sangat baik.

Berdasarkan tabel 4.2.20 yang menyajikan data tentang pelaksanaan pengembangan teknologi pendidikan disekolah dari 16 orang responden sebanyak 8 orang responden (50.0%) mengatakan baik, yang mengatakan hampir baik sebanyak 5 orang responden (31.3%), dan yang mengatakan sangat baik sebanyak 3 orang responden (18.8%). Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan teknologi pendidikan disekolah sudah dilaksanakan dengan baik.

*Tabel 4.2.20. Tanggapan responden tentang pelaksanaan pengembangan teknologi pendidikan disekolah*

**Pengembangan teknologi pendidikan disekolah**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid Hampir baik	5	31.3	31.3	31.3	
Baik	8	50.0	50.0	81.3	
Sangat baik	3	18.8	18.8	100.0	
Total	16	100.0	100.0		3.9

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Pada tabel 4.2.21 terlihat bahwa pelaksanaan pemanfaatan teknologi pendidikan disekolah, para responden sebanyak 50.0% mengatakan baik, 37.5% responden mengatakan hampir baik, dan 12.6% responden mengatakan sangat baik.

*Tabel 4.2.21. Tanggapan responden tentang pelaksanaan pemanfaatan teknologi pendidikan disekolah*

**Pemanfaatan teknologi pendidikan disekolah**

	Frequency	Percent t	Valid Percent	Cumulativ e Percent	Nilai Skor
Valid Hampir baik	6	37.5	37.5	37.5	
Baik	8	50.0	50.0	87.5	
Sangat baik	2	12.6	12.6	100.0	
Total	16	100.0	100.0		3.8

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Berdasarkan tabel 4.2.21 diatas yang menyajikan data tentang pelaksanaan pemanfaatan teknologi pendidikan disekolah dari 16 orang responden sebanyak 8 orang responden (50.0%) mengatakan baik, yang mengatakan hampir baik sebanyak 6 orang responden (37.5%), dan yang

mengatakan sangat baik sebanyak 2 orang responden (12.6%). Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pemanfaatan teknologi pendidikan disekolah sudah dilaksanakan dengan baik.

Pada tabel 4.2.22 terlihat bahwa pelaksanaan pengelolaan teknologi pendidikan disekolah, para responden sebanyak 56.3% mengatakan baik, 37.5% responden mengatakan hampir baik, dan 6.3% responden mengatakan sangat baik.

*Tabel 4.2.22. Tanggapan responden tentang pelaksanaan pengelolaan pendidikan disekolah*

#### **Pengelolaan teknologi pendidikan di sekolah**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai Skor
Valid Hampir	6	37.5	37.5	37.5	
Baik	9	56.3	56.3	93.8	
Sangat baik	1	6.3	6.3	100.0	
Total	16	100.0	100.0		3.7

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Berdasarkan tabel 4.2.22 diatas yang menyajikan data tentang pelaksanaan pengelolaan teknologi pendidikan disekolah dari 16 orang responden sebanyak 9 orang responden (56.3%) mengatakan baik, yang mengatakan hampir baik sebanyak 6 orang responden (37.5%), dan yang mengatakan sangat baik sebanyak 1 orang responden (6.3%). Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengelolaan teknologi pendidikan disekolah sudah dilaksanakan dengan baik.

Pada tabel 4.2.23 terlihat bahwa pelaksanaan evaluasi teknologi pendidikan disekolah, para responden sebanyak 50.0% mengatakan baik, 25.2% responden mengatakan hampir baik, 12.6% responden mengatakan sangat baik, dan 12.6% responden mengatakan tidak baik.

Tabel 4.2.23. Tanggapan responden tentang pelaksanaan evaluasi teknologi pendidikan disekolah

**Evaluasi teknologi pendidikan disekolah**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Nilai skor
Valid Tidak baik	2	12.6	12.6	12.6	
Hampir baik	4	25.2	25.2	37.8	
Baik	8	50.0	50.0	87.8	
Sangat baik	2	12.6	12.6	100.0	
Total	16	100.0	100.0		3.6

Sumber : Hasil penelitian penulis

Berdasarkan tabel 4.2.23 diatas yang menyajikan data tentang pelaksanaan evaluasi teknologi pendidikan disekolah dari 16 orang responden sebanyak 8 orang responden (50.0%) mengatakan baik, yang mengatakan hampir baik sebanyak 4 orang responden (25.2%), yang mengatakan sangat baik sebanyak 2 orang responden (12.6%), dan yang mengatakan tidak baik sebanyak 2 orang responden (12.6%). Data ini menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi teknologi pendidikan disekolah sudah dilaksanakan dengan baik.

Setelah penulis menguraikan satu persatu tanggapan responden (pertanyaan nomor 1 sampai dengan nomor 7), selanjutnya untuk mengetahui nilai skor keseluruhan aspek peningkatan teknologi pendidikan, berikut ini penulis akan membuat rangkuman dari tanggapan para responden.

Tabel 4.2.24 Rangkuman jawaban pertanyaan No. 1 s/d No.7 Pengukuran peningkatan teknologi pendidikan di sekolah.

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	total	Skor
1	Apakah guru – guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dilengkapi dengan administrasi perencanaan pembelajaran	0 0%	1 6.3%	1 6.3%	9 56.2%	5 31.3%	16 100%	4.1
2	Apakah guru – guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran	0 0%	0 0%	2 12.6%	9 56.2%	5 31.3%	16 100%	4.2
3	Apakah guru – guru dalam melaksanakan kegiatan penilaian hasil belajar	0 0%	0 0%	3 18.8%	10 63.0%	3 18.8%	16 100%	4.0
4	Pengembangan teknologi pendidikan disekolah yang bapak pimpin meliputi apa saja	0 0%	0 0%	5 31.3%	8 50.0%	3 18.8%	16 100%	3.9
5	Pemanfaatan teknologi pendidikan disekolah yang bapak pimpin meliputi apa saja	0 0%	0 0%	6 37.5%	8 50.0%	2 12.6%	16 100%	3.8
6	Pengelolaan teknologi pendidikan disekolah yang bapak pimpin meliputi apa saja	0 0%	0 0%	6 37.5%	9 56.2%	1 6.3%	16 100%	3.7
7	Evaluasi teknologi pendidikan disekolah yang bapak pimpin meliputi apa saja	0 0%	2 12.6%	4 25.2%	8 50.0%	2 12.6%	16 100%	3.6
Total		0 0%	3 2.6%	27 24.1%	61 54.5%	21 18.8%	112 100%	27,3

Sumber : Hasil penelitian penulis

Dari tabel 4.2.24 terlihat bahwa secara keseluruhan responden yang mengatakan baik berjumlah 61 orang responden (54.5%), disusul dengan responden yang mengatakan hamper baik 27 orang responden(24.1%), responden yang mengatakan sangat baik sejumlah 21 orang responden(18.8%), dan responden yang mengatakan tidak baik sejumlah 3 orang responden(2.6%).

Data ini menunjukkan bahwa sekolah apabila dilihat dari peningkatan teknologi pendidikan dikatakan sudah baik. Namun walaupun demikian sekolah harus dapat meningkatkan fungsi dan pemanfaatan dari teknologi pendidikan agar dapat member kepuasan kepada pelanggannya.

Tabel 4.2.25 Hasil pengukuran terhadap aspek proses internal

No	Komponen	1	2	3	4	5	Total	Skor
1	Kualitas dukungan staf	2 0.15%	57 4.53%	359 28.6%	615 48.9%	223 17.7%	1.256 100%	3.79/ 4
2	Peningkatan infrastruktur	0 0%	0 0%	9 7.0%	48 37.5%	71 53.5%	128 100%	4.50/ 5
3	Peningkatan teknologi pendidikan	0 0%	3 2.6%	27 24.1%	61 54.5%	21 18.8%	112 100%	3.89/ 4
Total								13

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.2.25 terlihat hasil pengukuran dan skor untuk seluruh aspek proses internal, menunjukkan jumlah skor yang diperoleh adalah 13 (hasil pembulatan), yang terdiri atas 3 (tiga) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing – masing terendah s/d tertinggi sebesar 1 s/d 6. Skor terendah adalah 3 (tidak baik) dan skor tertinggi adalah 15 ( baik sekali). Sehingga untuk aspek proses internal gradasi kinerjanya dapat diukur dengan menggunakanr gradasi kinerja berikut :

Total skor 3.0 - 5.0	= tidak baik
Total skor 5.5 - 75	= kurang baik
Total skor 8.0 - 10.0	= hampir baik
Total skor 10.5 – 12.5	= baik
Total skor 13.0 – 15.0	= baik sekali

Dari rentang skor diatas, maka dapat dikatakan bahwa efektifitas manajemen aspek proses internal sekolah dalam kondisi sangat baik.

### **4.3 Aspek Pelanggan**

Aspek pelanggan merupakan kinerja ketiga dalam pendekatan Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Aspek pelanggan dibagi dalam beberapa indikator dalam penelitian ini penulis hanya menyajikan data – data yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pelanggan. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan eksternal (siswa) penulis menggunakan teori service quality yang dikembangkan Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) yang terdiri dari lima dimensi yaitu (1) tangibility, (2) reliability, (3) responsiveness, (4) assurance, dan (5) empathy

#### **4.3.1 Kepuasan Pelanggan**

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, penulis telah melakukan penelitian dengan memberikan kuesioner kepada para siswa sebagai pelanggan eksternal untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap tingkat harapan dan tingkat persepsi terhadap pelayanan yang diberikan oleh sekolah.

Kuesioner tersebut terdiri atas 27 pertanyaan, dimana setiap pertanyaan tersebut memiliki lima kategori jawaban, yaitu : pilihan jawaban pertama berarti sangat tidak puas, pilihan jawaban kedua berarti tidak puas, pilihan jawaban ketiga berarti hampir puas, pilihan jawaban keempat berarti puas, dan pilihan jawaban kelima berarti sangat puas. Pilihan jawaban tersebut masing – masing memiliki bobot skor tersendiri, dimana untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan ini penulis menggunakan Skala Likert untuk masing – masing kategori jawaban tersebut. Pilihan jawaban kesatu memiliki skor yang paling rendah dan pilihan jawaban kelima memiliki skor tertinggi. Selanjutnya kedua puluh tujuh pertanyaan tersebut dibagi dalam lima kelompok pertanyaan, yaitu :

- (a). Tangibility  
Tanggapan responden terhadap tampilan fisik, peralatan dan media komunikasi sekolah, (11 pertanyaan)
- (b). Reliability  
Tanggapan responden terhadap kemampuan sekolah memberikan /melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya, (5 pertanyaan).
- (c). Responsiveness  
Tanggapan responden terhadap ketanggapan membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan, (5 pertanyaan)
- (d). Assurance  
Tanggapan responden terhadap kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan, (3 pertanyaan)
- (e). Emphaty  
Tanggapan responden terhadap sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan, (3 pertanyaan)

#### **4.3.1.1 Persepsi Responden Terhadap Pelayanan Sekolah**

Untuk mengetahui bagaimana persepsi dan harapan para responden terhadap pelayanan yang diberikan oleh sekolah, penulis penulis tealh melakukan penelitian pada pertengahan bulan Oktober 2011 dengan cara memberikan kuesioner (daftar pertanyaan) kepada sejumlah responden ( dapat dilihat pada sampel penelitian) pada sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu.

Kuesioner dibeerikan secara bertahap disekolah – sekolah SMA yang telah dijadikan obyek penelitian, dan dari sejumlah kuesioner yang diberikan berhasil dikumpulkan semua, hal ini karena dilakukan dan dilaksanakan dibawah pengawasan peneliti sendiri.

Berikut ini penulis sajikan data – data berupa tanggapan para responden yang diperoleh dari jawaban kuesioner tersebut.



#### 4.3.1.1.1 Persepsi Responden Terhadap Tampilan Fisik Sekolah

Tabel 4.3.1 berikut ini tanggapan persepsi para responden terhadap tampilan fisik (Tangibility) sekolah yang terdiri atas tanggapan letak/lokasi sekolah, ruang tempat belajar, fasilitas laboratorium IPA, fasilitas laboratorium bahasa, fasilitas laboratorium TIK, kondisi ruang guru, kondisi ruang kantor, kesediaan alat atau media pembelajaran, penampilan guru dan karyawan, fasilitas kamar mandi/WC, dan fasilitas kantin atau koperasi siswa.

Dari data yang terdapat pada tabel 4.3.1 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap tampilan fisik sekolah (tangibility) yang terdiri atas 11 (sebelas) pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan cukup puas (40.3%), tidak puas (22.7%), puas (21.4%), sangat tidak puas (10.5%), dan sangat puas (5.1%). Data ini mengindikasikan bahwa untuk tampilan fisik, peralatan dan media komunikasi sekolah belum dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggannya. Dari pengamatan yang penulis lakukan ternyata keadaan ini disebabkan pada saat ini belum terpenuhinya infrastruktur secara lengkap, perawatan dan pemeliharaan terhadap sarana/prasarana pendidikan belum optimal.

Untuk letak/lokasi geografis sekolah para responden terbanyak mengatakan cukup puas sebanyak 214 responden (48.6%), dan responden yang mengatakan puas sebanyak 94 responden (21.4%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 87 responden (19.8%), sangat puas sebanyak 31 responden (7.0%) dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 14 responden (3.2%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah letak/lokasi sekolah belum memuaskan dikarenakan letak/lokasi sekolah berada pada tempat yang kurang strategis, ketersediaan angkutan umum yang kurang memadai dan sedikit jauh dari pemukiman penduduk.

Tabel 4.3.1 Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total	Skor
1	Letak / lokasi geografis sekolah	14 3.2%	87 19.8%	214 48.6%	94 21.4%	31 7.0%	440 100%	3.10
2	Ruang tempat belajar	19 4.3%	113 25.7%	204 46.4%	91 20.7%	13 3.0%	440 100%	2.92
3	Fasilitas laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA)	45 10.2%	125 28.4%	181 41.1%	76 17.3%	13 3.0%	440 100%	2.74
4	Fasilitas laboratorium bahasa.	112 25.5%	141 32.0%	131 29.8%	46 10.5%	10 2.3%	440 100%	2.32
5	Fasilitas laboratorium computer / TIK.	21 4.8%	90 20.5%	177 40.2%	122 27.7%	30 6.8%	440 100%	3.11
6	Kondisi ruang guru	4 0.9%	45 10.2%	205 46.6%	151 34.3%	35 8.0%	440 100%	3.38
7	Kondisi ruang Tata Usaha.	12 2.7%	65 14.8%	203 46.1%	140 31.8%	20 4.5%	440 100%	3.20
8	Kesediaan alat atau media pembelajaran yang di sediakan di tempat belajar.	45 10.2%	131 29.8%	159 36.1%	85 19.3%	20 4.5%	440 100%	2.78
9	Penampilan guru dan karyawan	9 2.0%	49 11.1%	207 47.0%	133 30.2%	42 9.5%	440 100%	3.34
10	Fasilitas kamar mandi / WC	200 45.5%	152 34.5%	62 14.1%	23 5.2%	3 0.7%	440 100%	1.81
11	Fasilitas kantin atau koperassi siswa	29 6.6%	100 22.7%	206 46.8%	77 17.5%	28 6.4%	440 100%	2.94
TOTAL		510 10.5%	1098 22.7%	1949 40.3%	1038 21.4%	245 5.1%	4840 100%	31.64

Sumber : Hasil penelitian penulis

Dari tabel 4.3.1 terlihat data mengenai tanggapan para responden terhadap ruang tempat belajar, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 204 responden (46.4%), responden yang mengatakan tidak puas sebanyak 113 responden (25.7%). Sisanya mengatakan puas sebanyak 91 responden (20.7%), sangat tidak puas sebanyak 19 responden (4.3%) dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 13 responden (3.0%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah ruang tempat belajar sekolah belum memuaskan dikarenakan pada umumnya ruang tempat belajar belum terpeliharanya kebersihan, kenyamanan dan keindahan ruang belajar.

Tabel 4.3.1 menyajikan data mengenai tanggapan para responden terhadap fasilitas laboratorium IPA, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 181 responden (41.1%) dan responden yang mengatakan tidak puas sebanyak 125 responden (28.4%). Sisanya mengatakan puas sebanyak 76 responden (17.3%), sangat tidak puas sebanyak 45 responden (10.2%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 13 responden (3.0%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan fasilitas laboratorium IPA masih belum memuaskan. Hal ini dikarenakan laboratorium IPA belum difungsikan secara optimal, bahkan ada sekolah yang laboratorium kimia, fisika dan biologi masih digabung menjadi satu.

Selain itu tabel 4.3.1 juga menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap fasilitas laboratorium bahasa, dimana responden yang mengatakan tidak puas sebanyak 141 responden (32.0%), dan yang mengatakan cukup puas sebanyak 131 responden (29.8%). Sisanya mengatakan sangat tidak puas sebanyak 112 responden (25.5%), yang mengatakan puas sebanyak 46 responden (10.5%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 10 responden (2.3%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah terhadap fasilitas laboratorium bahasa masih belum memuaskan. Hal ini dikarenakan sekolah pada umumnya masih belum memiliki laboratorium bahasa.

Dari tabel 4.3.1 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap fasilitas laboratorium computer/TIK, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 177 responden (40.2%), dan yang mengatakan puas sebanyak 122 responden (27.7%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 90 responden (20.5%), yang mengatakan sangat puas sebanyak 30 responden (6.8%), dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 21 responden (4.8%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah fasilitas laboratorium computer/TIK masih belum memuaskan.

Dari tabel 4.3.1 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap kondisi ruang guru, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 205 responden (46.6%), dan yang mengatakan puas sebanyak 151 responden (34.3%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 45 responden (10.2%), yang mengatakan sangat puas sebanyak 35 responden (8.0%), dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 4 responden (0.9 %). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah kondisi ruang guru masih belum memuaskan. Hal ini dikarenakan ruang guru tidak bisa difungsikan oleh siswa sebagai tempat pengaduan bagi siswa – siswa yang mempunyai masalah pribadi kepada guru.

Dari tabel 4.3.1 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap kondisi ruang tata usaha, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 203 responden (46.1%), dan yang mengatakan puas sebanyak 140 responden (31.8%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 65 responden (14.8%), yang mengatakan sangat puas sebanyak 20 responden (4.5%), dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 12 responden (2.7 %). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah kondisi ruang tata usaha masih belum memuaskan. Hal ini dikarenakan ruang tata usaha tidak bisa difungsikan oleh siswa sebagai tempat untuk memenuhi kebutuhan bagi siswa – siswa yang mempunyai kepentingan administrasi persekolahannya.

Dari tabel 4.3.1 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap kesediaan alat atau media pembelajaran yang disediakan di tempat belajar, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 159 responden (36.1%), dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 131 responden (29.8%). Sisanya mengatakan puas sebanyak 85 responden (19.3%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 45 responden (10.2%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 20 responden (4.5 %). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah kesediaan alat atau media pembelajaran yang disediakan di tempat belajar masih belum memuaskan.

Dari tabel 4.3.1 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap penampilan guru dan karyawan, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 207 responden (47.0%), dan yang mengatakan puas sebanyak 133 responden (30.2%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 49 responden (11.1%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 42 responden (9.5%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 9 responden (2.0 %). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah penampilan guru dan karyawan masih belum memuaskan.

Dari tabel 4.3.1 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap fasilitas kamar mandi/WC, dimana responden yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 200 responden (45.5%), dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 152 responden (34.5%). Sisanya mengatakan cukup puas sebanyak 62 responden (14.1%), yang mengatakan puas sebanyak 23 responden (5.2%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 3 responden (0.7 %). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah fasilitas kamar mandi/WC masih belum memuaskan. Hal ini dikarenakan kondisi kamar mandi/WC siswa sangat tidak terawat kebersihannya dan jumlah kamar mandi/WC tidak mencukupi untuk sejumlah siswa yang ada.

Dari tabel 4.3.1 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap fasilitas kantin atau koperasi siswa, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 206 responden (46.8%), dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 100 responden (22.7%). Sisanya mengatakan puas sebanyak 77 responden (17.5%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 29 responden (6.6%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 28 responden (6.4 %). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah fasilitas kantin dan kamar mandi masih belum memuaskan. Hal ini dikarenakan kondisi kantin atau koperasi siswa tidak representative, kebersihannya kurang terawat dan jumlah kantin tidak mencukupi untuk sejumlah siswa yang ada.

#### 4.3.1.1.2 Persepsi responden terhadap kemampuan (Reliability) sekolah memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan.

Tabel 4.3.2 berikut ini berisi tanggapan para responden terhadap kemampuan sekolah untuk memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya yang terdiri atas : (a) mata pelajaran yang diberikan sesuai dengan kebutuhan, (b) jadwal pelajaran dan jadwal ulangan/ujian, (c) strategi (pendekatan/metode/cara mengajar) yang disampaikan guru, (d) system penilaian terhadap hasil belajar, dan (e) system bimbingan penyuluhan, bimbingan karir dan bimbingan akademik yang disediakan oleh sekolah.

Dari data yang terdapat pada tabel 4.3.2 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap kemampuan untuk memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya yang terdiri atas lima pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan cukup puas (45.7%), selanjutnya secara berurutan mengatakan puas (27.5%), tidak puas (16.5%), sangat puas (5.1%), dan sangat tidak puas (4.4%). Data ini mengindikasikan bahwa kemampuan untuk memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya belum dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggannya. Dari pengamatan yang penulis

lakukan ternyata keadaan ini disebabkan kebiasaan yang terus dilakukan secara berulang – ulang tanpa mau mengadakan perubahan kearah yang lebih baik, usaha untuk melakukan perubahan sudah dilakukan tetapi selalu kembali kepada kebiasaan semula.

*Tabel 4.3.2 Tanggapan responden terhadap kemampuan sekolah memberikan/ melaksanakan pelayanan*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total	Skor
12	Mata pelajaran yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	9 2.0%	61 13.9%	207 47.0%	144 32.7%	19 4.3%	440 100%	3.23
13	Jadwal pelajaran dan jadwal ulangan/ujian	13 3.0%	60 13.6%	203 46.1%	128 29.1%	36 8.2%	440 100%	3.26
14	Strategi(pendekatan/metode /cara mengajar) yang disampaikan guru	13 3.0%	70 15.9%	217 49.3%	112 25.5%	28 6.4%	440 100%	3.16
15	System penilaian terhadap hasil belajar	24 5.5%	81 18.4%	203 46.1%	108 24.5%	24 5.5%	440 100%	3.06
16	system bimbingan penyuluhan, bimbingan karir dan bimbingan akademik	38 8.6%	93 21.1%	175 39.8%	112 25.5%	32 7.3%	440 100%	3.06
TOTAL		97 4.4%	365 16.5%	1005 45.7%	604 27.5%	139 5.1%	2200 100%	15.77

*Sumber : Hasil penelitian Penulis*

Untuk mata pelajaran yang diberikan sesuai dengan kebutuhan para responden terbanyak mengatakan cukup puas sebanyak 207 responden (47.0%), dan responden yang mengatakan puas sebanyak 144 responden (32.7%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 61 responden (13.9%), sangat puas sebanyak 19 responden (4.3%) dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 9 responden (2.0%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah matapelajaran yang diberikan sesuai dengan kebutuhan belum memuaskan.

Dari tabel 4.3.2 terlihat data mengenai tanggapan para responden terhadap jadwal pelajaran dan jadwal ulangan/ujian, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 203 responden (46.1%), responden yang mengatakan puas sebanyak 128 responden (29.1%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 60 responden (13.6%), sangat puas sebanyak 36 responden (8.2%) dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 13 responden (3.0%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah jadwal matapelajaran dan jadwal ulangan/ujian belum memuaskan.

Tabel 4.3.2 menyajikan data mengenai tanggapan para responden terhadap strategi (pendekatan/metode /cara mengajar) yang disampaikan guru, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 217 responden (49.3%) dan responden yang mengatakan puas sebanyak 112 responden (25.5%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 70 responden (15.9%), sangat puas sebanyak 28 responden (6.4%), dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 13 responden (3.0%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan strategi (pendekatan/metode/cara mengajar) yang disampaikan guru masih belum memuaskan. Hal ini dikarenakan strategi (pendekatan/metode/cara mengajar) yang disampaikan guru belum dapat diterima oleh siswa hal ini terbukti dari hasil ulangan harian menghasilkan nilai yang kurang memuaskan.

Selain itu tabel 4.3.2 juga menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap sistem penilaian terhadap hasil belajar, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 203 responden (46.1%), dan yang mengatakan puas sebanyak 108 responden (24.5%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 81 responden (18.4%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 24 responden (5.5%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 24 responden (5.5%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah terhadap sistem penilaian terhadap hasil belajar masih belum memuaskan. .



Dari tabel 4.3.2 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap system bimbingan penyuluhan, bimbingan karir dan bimbingan akademik, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 175 responden (39.8%), dan yang mengatakan puas sebanyak 112 responden (25.5%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 93 responden (21.1%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 38 responden (6.8%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 32 responden (7.3%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah system bimbingan penyuluhan, bimbingan karir dan bimbingan akademik masih belum memuaskan.

#### 4.3.1.1.3 Ketanggapan (responsiveness) untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan

Tabel 4.3.3 berikut ini berisi tanggapan para responden terhadap ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan yang terdiri atas lima pertanyaan : (1) Kemudahan proses administrasi penerimaan siswa baru, (2) Pelayanan terhadap permintaan surat keterangan yang dibutuhkan siswa (3) Fasilitas layanan yang ada (laboratorium, perpustakaan) mudah diakses oleh seluruh siswa, (4) Penanganan keluhan proses administrasi akademik dan kesiswaan, (5) Penanganan keluhan terhadap kebersihan, keindahan dan ketertiban (K3).

Dari data yang terdapat pada tabel 4.3.3 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan, yang terdiri atas lima pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan cukup puas (41.5%), selanjutnya secara berurutan mengatakan tidak puas (25.6%), puas (18.7%), sangat tidak puas (10.0%), dan sangat puas (4.2%). Data ini mengindikasikan bahwa ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan belum dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggannya. Dari pengamatan yang penulis

lakukan ternyata keadaan ini disebabkan kebiasaan yang terus dilakukan secara berulang – ulang tanpa mau mengadakan perubahan kearah yang lebih baik, usaha untuk melakukan perubahan sudah dilakukan tetapi selalu kembali kepada kebiasaan semula.

*Tabel 4.3.3 Ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total	Skor
17	Kemudahan proses administrasi penerimaan siswa baru.	38 8.6%	93 21.1%	190 43.2%	95 21.6%	24 5.5%	440 100%	2.97
18	Pelayanan terhadap permintaan surat keterangan yang dibutuhkan siswa.	31 7.0%	101 23.0%	201 45.7%	92 20.9%	15 3.4%	440 100%	2.90
19	Fasilitas layanan yang ada (laboratorium, perpustakaan) mudah diakses oleh seluruh siswa	53 12.0%	115 26.1%	167 38.0%	80 18.2%	25 5.7%	440 100%	2.79
20	Penanganan keluhan proses administrasi akademik, kesiswaan	41 9.3%	117 26.6%	194 44.1%	78 17.7%	10 2.3%	440 100%	2.77
21	Penanganan keluhan terhadap kebersihan, keindahan dan ketertiban (K3)	57 13.0%	137 31.1%	160 36.4%	68 15.5%	18 4.1%	440 100%	2.66
TOTAL		220 10%	563 25.6%	912 41.5%	413 18.7%	92 4.2%	2200 100%	14.06

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.3.3 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap kemudahan proses administrasi penerimaan siswa baru, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 190 responden (43.2%), dan yang mengatakan puas sebanyak 95 responden (21.6%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 93 responden (21.1%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 38 responden (8.6%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 24 responden (5.5%). Dari data ini

memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah kemudahan proses administrasi penerimaan siswa baru masih belum memuaskan.

Dari tabel 4.3.3 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap pelayanan terhadap permintaan surat keterangan yang dibutuhkan siswa, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 201 responden (45.7%), dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 101 responden (23.0%). Sisanya mengatakan puas sebanyak 92 responden (20.9%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 31 responden (7.0%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 15 responden (3.4%). Dari data ini memang terlihat bahwa permintaan surat keterangan yang dibutuhkan siswa masih belum memuaskan.

Selain itu tabel 4.3.3 juga menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap fasilitas layanan yang ada (laboratorium, perpustakaan) mudah diakses oleh seluruh siswa, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 167 responden (38.0%), dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 115 responden (26.1%). Sisanya mengatakan puas sebanyak 80 responden (18.2%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 53 responden (12.0%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 25 responden (5.7%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah terhadap fasilitas layanan yang ada (laboratorium, perpustakaan) mudah diakses oleh seluruh siswa masih belum memuaskan.

Dari tabel 4.3.3 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap pelayanan penanganan keluhan proses administrasi akademik dan kesiswaan, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 194 responden (44.1%), dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 117 responden (26.6%). Sisanya mengatakan puas sebanyak 78 responden (17.7%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 41 responden (9.3%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 10 responden (2.3%). Dari data ini memang terlihat bahwa penanganan keluhan proses administrasi akademik dan kesiswaan masih belum memuaskan.

Dari tabel 4.3.3 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap penanganan keluhan terhadap kebersihan, keindahan dan ketertiban (K3), dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 160 responden (36.4%), dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 137 responden (31.1%). Sisanya mengatakan puas sebanyak 68 responden (15.5%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 57 responden (13.0%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 18 responden (4.1%). Dari data ini memang terlihat bahwa penanganan keluhan terhadap kebersihan, keindahan dan ketertiban (K3) masih belum memuaskan.

#### 4.3.1.1.4 Kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan (assurance).

Tabel 4.3.4 berikut ini berisi tanggapan para responden terhadap kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan yang terdiri atas lima pertanyaan : (1) Keramahan guru dan karyawan dalam memberi layanan, (2) Kemampuan dan pengetahuan guru dan karyawan, (3) Sopan – santun guru dan karyawan

Dari data yang terdapat pada tabel 4.3.4 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan yang terdiri atas tiga pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan cukup puas (40.7%), selanjutnya secara berurutan mengatakan puas (33.1%), sangat puas (14.3%), tidak puas (9.2%), dan sangat tidak puas (2.6%). Data ini mengindikasikan bahwa kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan belum dapat memuaskan kepada para pelanggannya.

*Tabel 4.3.4 Kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total	Skor
22	Keramahan guru dan karyawan dalam memberi layanan	14 3.2%	50 11.4%	203 46.1%	123 28.0%	50 11.4%	440 100%	3.32
23	Kemampuan dan pengetahuan guru dan karyawan	6 1.4%	33 7.5%	165 37.5%	173 39.3%	63 14.3%	440 100%	3.57
24	Sopan – santun guru dan karyawan	15 3.4%	38 8.6%	170 38.6%	141 32.0%	76 17.3%	440 100%	3.51
TOTAL		35 2.6%	121 9.2%	538 40.7	437 33.1%	189 14.3%	1320 100%	10.40

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari tabel 4.3.4 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap keramahan guru dan karyawan dalam memberi layanan, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 203 responden (46.1%), dan yang mengatakan puas sebanyak 123 responden (28.0%). Sisanya mengatakan sangat puas sebanyak 50 responden (11.4%), yang mengatakan tidak puas sebanyak 50 responden (11.4%), dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 14 responden (3.2%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah keramahan guru dan karyawan dalam memberi layanan masih belum memuaskan.

Dari tabel 4.3.4 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap pelayanan terhadap kemampuan dan pengetahuan guru dan karyawan, dimana responden yang mengatakan puas sebanyak 173 responden (39.3%), dan yang mengatakan cukup puas sebanyak 165 responden (37.5%). Sisanya mengatakan sangat puas sebanyak 63 responden (14.3%), yang mengatakan tidak puas sebanyak 33 responden (7.5%), dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 6 responden (1.4%). Dari data ini memang terlihat bahwa kemampuan dan

pengetahuan guru dan karyawan sudah dapat memuaskan para pelanggannya.

Selain itu tabel 4.3.4 juga menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap sopan – santun guru dan karyawan, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 170 responden (38.6%), dan yang mengatakan puas sebanyak 141 responden (32.0%). Sisanya mengatakan sangat puas sebanyak 76 responden (17.3%), yang mengatakan tidak puas sebanyak 38 responden (8.6%), dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 15 responden (3.4%). Dari data ini memang terlihat bahwa sopan santun guru dan karyawan masih belum memuaskan.

#### 4.3.1.1.5 Sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan (emphaty)

Tabel 4.3.5 berikut ini berisi tanngapan para responden terhadap sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan yang terdiri atas tiga pertanyaan : (1) Karyawan mengenal nama para siswa, (2) Karyawan mengenal nama para siswa, (3) Guru dan karyawan memberikan pelayanan tanpa memandang status sosial.

*Tabel 4.3.5 Sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan*

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5	Total	Skor
25	Karyawan mengenal nama para siswa	45 10.2%	106 24.1%	170 38.6%	97 22.0%	22 5.0%	440 100%	2.87
26	Guru mengenal nama para siswa	20 4.5%	76 17.3%	199 45.2%	111 25.2%	34 7.7%	440 100%	3.14
27	Guru dan karyawan memberikan pelayanan tanpa memandang status social	43 9.8%	71 16.1%	160 36.4%	109 24.8%	57 13.0%	440 100%	3.15
TOTAL		108 8.2%	253 19.2%	529 40.1%	217 16.4%	113 8.6%	1320 100%	10.16

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari data yang terdapat pada tabel 4.3.5 terlihat bahwa tanggapan para responden terhadap sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan yang terdiri atas tiga pertanyaan menunjukkan bahwa para responden umumnya mengatakan cukup puas (40.1%), selanjutnya secara berurutan mengatakan tidak puas (19.2%), puas (16.4%), sangat puas (8.6%), dan sangat tidak puas (8.2%). Data ini mengindikasikan bahwa sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan belum dapat memuaskan kepada para pelanggannya.

Dari tabel 4.3.5 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 170 responden (38.6%), dan yang mengatakan tidak puas sebanyak 106 responden (24.1%). Sisanya mengatakan puas sebanyak 97 responden (22.0%), yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 45 responden (10.2%), dan yang mengatakan sangat puas sebanyak 22 responden (5.0%). Dari data ini memang terlihat bahwa layanan sekolah pada masalah sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan masih belum memuaskan.

Dari tabel 4.3.5 yang menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap guru mengenal nama para siswa, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 199 responden (45.2%), dan yang mengatakan puas sebanyak 111 responden (25.2%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 76 responden (17.3%), yang mengatakan sangat puas sebanyak 34 responden (7.7%), dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 20 responden (4.5%). Dari data ini memang terlihat bahwa guru mengenal nama para siswa belum dapat memuaskan para pelanggannya.

Selain itu tabel 4.3.5 juga menyajikan data mengenai tanggapan responden terhadap guru dan karyawan memberikan pelayanan tanpa memandang status sosial, dimana responden yang mengatakan cukup puas sebanyak 160 responden (36.4%), dan yang mengatakan puas sebanyak 109 responden (24.8%). Sisanya mengatakan tidak puas sebanyak 71 responden (17.3%), yang mengatakan tidak puas sebanyak

38 responden (16.1%), dan yang mengatakan sangat tidak puas sebanyak 43 responden (9.8%). Dari data ini memang terlihat bahwa guru karyawan memberikan pelayanan tanpa memandang status sosial masih belum memuaskan para pelanggannya.

Dari tabel 4.3.6 terlihat hasil pengukuran dan skor untuk seluruh aspek pelanggan, menunjukkan jumlah skor yang diperoleh adalah 16, yang terdiri atas 5 (lima) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing – masing terendah s/d tertinggi sebesar 1 s/d 6. Skor terendah adalah 5 dan skor tertinggi adalah 25.

Tabel 4.3.6 Hasil pengukuran terhadap aspek pelanggan

No	Komponen	1	2	3	4	5	Total	Skor
1	Tampilan phisik sekolah (Tangibility)	510 10.5%	1098 22.7%	1949 40.3%	1038 21.4%	245 5.1%	4840 100%	2.87 / 3.0
2	Kehandalan (Realibility)	97 4.4%	365 16.5%	1005 45.7%	604 27.5%	139 5.1%	2200 100%	3.16 / 3.0
3	Ketanggapan (Responsiveness)	220 10%	563 25.6%	912 41.5%	413 18.7%	92 4.2%	2200 100%	2.64/ 3.0
4	Jaminan (Assurance)	35 2.6%	121 9.2%	538 40.7%	437 33.1%	189 14.3%	1320 100%	3.50 / 4.0
5	Empati (Emphaty)	108 8.2%	253 19.2%	529 40.1%	217 16.4%	133 8.6%	1320 100%	2.83/ 3.0
Total								16

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Sehingga untuk aspek pelanggan gradasi kinerjanya dapat diukur dengan menggunakan rentang skor gradasi kinerja berikut :

Total skor 5 - 8 = tidak baik

Total skor 9 - 12 = kurang baik

Total skor 13 - 16 = hampir baik

Total skor 17 – 20 = baik

Total skor 21 – 25 = baik sekali

Dari rentang skor diatas, maka dapat dikatakan bahwa efektifitas manajemen aspek pelanggan sekolah dalam kondisi hampir baik.



#### 4.3.2 Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan

Seperti telah diuraikan pada bagian terdahulu bahwa untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan antara tingkat persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterima dengan tingkat harapannya terhadap layanan tersebut. Untuk maksud tersebut penulis telah mengajukan 27 pertanyaan yang terbagi dalam lima kelompok dan pertanyaan diberi skor 1 sampai dengan 5. Skor 1 menunjukkan responden sangat tidak puas atas pertanyaan yang diajukan, sedangkan skor 5 menyatakan bahwa responden sangat puas terhadap pertanyaan yang diajukan. Sementara itu skor 2 sampai skor 4 merupakan gradasi dari skor 1 sampai 5. Bila skor persepsi dikurangi skor harapan akan didapat tingkat kualitas layanan (skor kesenjangan). Bila hasil pengurangan tersebut menghasilkan skor kesenjangan positif, berarti tingkat layanan yang diterima melebihi harapan responden atau tingkat pelayanan sangat memuaskan. Sebaliknya bila menghasilkan skor kesenjangan bernilai negative berarti tingkat layanan lebih rendah dari harapan responden, dan jika skor kesenjangan bernilai sama dengan nol berarti tingkat layanan yang diterima sesuai dengan harapan responden.

Selain data tersebut digunakan untuk mengukur tingkat layanan dapat juga digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan didapat dengan cara membandingkan skor persepsi dengan skor harapan. Berikut ini akan dianalisis tingkat layanan dan tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan masing – masing kelompok tersebut. Data mengenai skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan pada kelompok tampilan phisik dapat dilihat pada tabel 4.3.7

*Tabel 4.3.7 Skor persepsi, skor harapan dan kesenjangan pada kelompok tampilan phisik*

No	Pertanyaan	Skor Persepsi	Skor Harapan	Skor Kesenjangan
1	Letak / lokasi geografis sekolah	3.10	4.34	-1.24
2	Ruang tempat belajar	2.92	4.44	-1.52
3	Fasilitas laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA)	2.74	4.35	-1.61
4	Fasilitas laboratorium bahasa.	2.32	4.21	-1.91
5	Fasilitas laboratorium computer / TIK.	3.11	4.46	-1.35
6	Kondisi ruang guru	3.38	4.33	-0.95
7	Kondisi ruang Tata Usaha.	3.20	4.32	-1.12
8	Kesediaan alat atau media pembelajaran yang di sediakan di tempat belajar.	2.78	4.49	-1.71
9	Penampilan guru dan karyawan	3.34	4.29	-0.95
10	Fasilitas kamar mandi / WC	1.81	4.22	-2.41
11	Fasilitas kantin atau koperassi siswa	2.94	4.33	-1.39
TOTAL		31.64	47.78	-16.14

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari data tabel 4.3.7 terlihat masing – masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari skor harapan. Dengan demikian kelompok tampilan phisik secara keseluruhan belum mampu memberikan pelayanan sebaik seperti harapan responden.

Selanjutnya dengan menggunakan data pada tabel 4.3.7 dapat dihitung tingkat kepuasan responden. Bila total skor persepsi dibagi total skor harapan, maka hasilnya adalah tingkat kepuasan responden. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok tampilan phisik adalah :

$$\% \text{ Tingkat Kepuasan} = \frac{31.64}{47.78} \times 100 \%$$

$$= 66,21 \%$$

Tingkat kepuasan ini sebenarnya sudah cukup tinggi, walaupun belum mampu menghasilkan tingkat kepuasan 100 %. Oleh karena itu pihak sekolah perlu berupaya untuk memperbaiki tampilan phisik.

Tabel 4.3.8 menyajikan data skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan untuk kelompok ; Kehandalan, yakni kemampuan untuk memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya.

*Tabel 4.3.8 Skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan kelompok Kehandalan ; yakni kemampuan untuk memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya.*

No	Pertanyaan	Skor Persepsi	Skor Harapan	Skor Kesenjangan
12	Apakah mata pelajaran yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	3.23	4.44	-1.21
13	Jadwal pelajaran dan jadwal ulangan/ujian	3.26	4.28	-1.02
14	Strategi ( pendekatan /metoda/cara mengajar ) yang disampaikan guru.	3.16	4.45	-1.29
15	Sistem penilaian terhadap hasil belajar siswa.	3.06	4.41	-1.25
16	Sistem bimbingan penyuluhan, bimbingan karir dan bimbingan akademik	3.06	4.40	-1.34
TOTAL		15.77	21.91	-6.14

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari data tabel 4.3.8 terlihat masing – masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari skor harapan. Dengan demikian kelompok kehandalan, yakni kemampuan untuk memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya secara keseluruhan belum mampu memberikan pelayanan sebaik seperti harapan responden.

Selanjutnya dengan menggunakan data pada tabel 4.3.8 dapat dihitung tingkat kepuasan responden. Bila total skor persepsi dibagi total skor harapan maka hasilnya adalah tingkat kepuasan responden. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok Keandalan, yakni kemampuan untuk memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya adalah :

$$\begin{aligned} \% \text{ Tingkat Kepuasan} &= \frac{15.77}{21.91} \times 100 \% \\ &= 71.71 \% \end{aligned}$$

Tingkat kepuasan ini sebenarnya sudah cukup tinggi, walaupun belum mampu menghasilkan tingkat kepuasan 100 %. Oleh karena itu pihak sekolah perlu berupaya untuk memperbaiki Keandalan, yakni kemampuan untuk memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya.

Tabel 4.3.9 menyajikan data skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan untuk kelompok ; Ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan

Dari data tabel 4.3.9 terlihat masing – masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari skor harapan. Dengan demikian kelompok Ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan secara keseluruhan belum mampu memberikan pelayanan sebaik seperti harapan responden.

*Tabel 4.3.9 Skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan kelompok ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan*

No	Pertanyaan	Skor Persepsi	Skor Harapan	Skor Kesenjangan
17	Kemudahan proses administrasi penerimaan siswa baru.	2.94	4.32	-1.38
18	Pelayanan terhadap permintaan surat keterangan yang dibutuhkan siswa.	2.90	4.30	-1.43
19	Fasilitas layanan yang ada (laboratorium, perpustakaan) mudah diakses oleh seluruh siswa	2.79	4.46	-1.57
20	Penanganan keluhan proses administrasi akademik, kesiswaan	2.77	4.35	-1.58
21	Penanganan keluhan terhadap kebersihan, keindahan dan ketertiban (K3)	2.66	4.48	-1.82
TOTAL		14.06	21.91	-7.85

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Selanjutnya dengan menggunakan data pada tabel 4.3.9 dapat dihitung tingkat kepuasan responden. Bila total skor persepsi dibagi total skor harapan maka hasilnya adalah tingkat kepuasan responden. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok Ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan, adalah :

$$\begin{aligned} \% \text{ Tingkat Kepuasan} &= \frac{14.06}{21.91} \times 100 \% \\ &= 64.23 \% \end{aligned}$$

Tingkat kepuasan ini sebenarnya sudah cukup tinggi, walaupun belum mampu menghasilkan tingkat kepuasan 100 %. Oleh karena itu pihak sekolah perlu berupaya untuk memperbaiki ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan.

Tabel 4.3.10 menyajikan data skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan untuk kelompok ; Kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan

*Tabel 4.3.10 Skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan kelompok Kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan*

No	Pertanyaan	Skor Persepsi	Skor Harapan	Skor Kesenjangan
22	Keramahan guru dan karyawan dalam memberi layanan	3.32	4.50	-1.18
23	Kemampuan dan pengetahuan guru dan karyawan	3.57	4.55	-0.98
24	Sopan – santun guru dan karyawan	3.51	4.54	-1.03
TOTAL		10.40	13.59	-3.19

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari data tabel 4.3.10 terlihat masing – masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari skor harapan. Dengan demikian kelompok Kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan secara keseluruhan belum mampu memberikan pelayanan sebaik seperti harapan responden.

Selanjutnya dengan menggunakan data pada tabel 4.1.10 dapat dihitung tingkat kepuasan responden. Bila total skor persepsi dibagi total skor harapan maka hasilnya adalah tingkat kepuasan responden. Dengan demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan adalah :

$$\begin{aligned} \% \text{ Tingkat Kepuasan} &= \frac{10.40}{13.59} \times 100 \% \\ &= 76.64 \% \end{aligned}$$

Tingkat kepuasan ini sebenarnya sudah cukup tinggi, walaupun belum mampu menghasilkan tingkat kepuasan 100 %. Oleh karena itu pihak sekolah perlu berupaya untuk memperbaiki kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan.

Tabel 4.3.11 menyajikan data skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan untuk kelompok ; Sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan

*Tabel 4.3.11 Skor persepsi, skor harapan dan skor kesenjangan kelompok Sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan*

No	Pertanyaan	Skor Persepsi	Skor Harapan	Skor Kesenjangan
25	Karyawan mengenal nama para siswa	2.87	4.36	-1.49
26	Guru mengenal nama para siswa	3.14	4.40	-1.26
27	Guru dan karyawan memberikan pelayanan tanpa memandang status social	3.15	4.54	-1.39
TOTAL		10.16	13.30	-3.14

*Sumber : Hasil penelitian penulis*

Dari data tabel 4.3.11 terlihat masing – masing komponen maupun secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor persepsi lebih rendah dari skor harapan. Dengan demikian kelompok Sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan secara keseluruhan belum mampu memberikan pelayanan sebaik seperti harapan responden.

Selanjutnya dengan menggunakan data pada tabel 4.3.11 dapat dihitung tingkat kepuasan responden. Bila total skor persepsi dibagi total skor harapan maka hasilnya adalah tingkat kepuasan responden. Dengan

demikian tingkat kepuasan responden untuk kelompok sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan adalah :

$$\begin{aligned} \% \text{ Tingkat Kepuasan} &= \frac{10.16}{13.30} \times 100 \% \\ &= 68.88 \% \end{aligned}$$

Tingkat kepuasan ini sebenarnya sudah cukup tinggi, walaupun belum mampu menghasilkan tingkat kepuasan 100 %. Oleh karena itu pihak sekolah perlu berupaya untuk memperbaiki sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan.

#### 4.4 Aspek Keuangan

Struktur anggaran disusun dengan pendekatan kinerja yang terdiri dari pendapatan dan pembiayaan yang dirinci menurut kegiatan atau program kerja yang akan dilaksanakan setiap unit kerja dan jenis belanja. Struktur anggaran yang tepat, pada akhirnya akan berkontribusi pada capaian kinerja keuangan, karena struktur anggaran yang efektif adalah struktur anggaran yang menggambarkan secara jelas tolok dan target kinerja yang akan dicapai.

Dari struktur anggaran tampak bahwa anggaran harus dilaksanakan secara terpadu dan bertahap, dengan melibatkan 5 (lima) tahap kegiatan, yaitu : (1) tahap perencanaan anggaran, (2) ratifikasi anggaran, (3) implementasi anggaran, (4) tahap pelaporan, dan tahap evaluasi anggaran.

Pengukuran terhadap aspek keuangan dilakukan dengan cara mengidentifikasi data sekunder yang mengacu pada 5 (lima) tahap kegiatan seperti disebutkan diatas, data – data sekunder yang dapat penulis kumpulkan yaitu : Rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), buku kas tentang penerimaan dan pengeluaran keuangan, dan laporan pertanggungjawaban keuangan.



#### 4.4.1..Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah

Rencana kegiatan dan Anggaran sekolah menyajikan berbagai kegiatan beserta biaya yang diperlukan, juga memuat sumber – sumber pembiayaan dan pengeluaran keuangan.

#### 4.4.2 Buku Kas Umum

Buku kas yang dapat diakses hanya berupa buku kas umum penerimaan dan pengeluaran dana yang berasal dari orang tua siswa yang disebut dana sumbangan pendidikan (DSP), dana sumbangan pendidikan ada dua jenis, yaitu : dana DSP bulanan yang dibayar tiap bulan, dan dana DSP tahunan yang dibayar satu kali selama menjadi siswa. Seharusnya sumber dana yang ada disekolah tidak semata – mata berasal dari dana DSP saja, ada sumber – sumber pendapatan yang lain seperti disebutkan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS). Bersama ini penulis sajikan buku kas umum penerimaan DSP bulanan

BUKU KAS UMUM PENERIMAAN DSP BULANAN  
Bulan : Juli 2011

PENERIMAAN				PENGELUARAN				
Tgl	Uraian	No bukti	Jumlah	Tgl	Uraian	No. bukti	Jenis biaya	Jumlah
11	Diterima dari bendahara khusus		290.000	25	Beli 2 unit komputer			8.735.000
13	Diterima dari bendahara khusus		201.000	30	Pembangunan saluran air			25.368.000
16	Diterima dari bendahara khusus		50.000					
18	Diterima dari bendahara khusus		200.000					
19	Diterima dari bendahara khusus		36.000					
27	Diterima dari bendahara khusus		92.861.000					
	Jml penerimaan bulan ini		93.638.000		Jml pengeluaran bulan ini			34.103.000
	Jml penerimaan s/d bulan lalu				Jml pengeluaran s/d bulan lalu			
	Jumlah total				Jumlah total			34.103.000
	Saldo akhir bulan		93.638.000		Saldo akhir bulan			59.535.000

BUKU KAS UMUM PENERIMAAN DSP BULANAN  
Bulan : Agustus 2011

PENERIMAAN				PENGELUARAN				
Tgl	Uraian	No bukti	Jumlah	Tgl	Uraian	No. bukti	Jenis biaya	Jumlah
01	Diterima dari bendahara khusus		601.000	31	Pembangunan saluran air			16.672.500
18	Diterima dari bendahara khusus		5.070.000					
	Jml penerimaan bulan ini		5.671.000		Jml pengeluaran bulan ini			16.672.500
	Jml penerimaan s/d bulan lalu		93.638.000		Jml pengeluaran s/d bulan lalu			34.103.000
	Jumlah total		99.309.000		Jumlah total			52.775.500
	Saldo akhir bulan		99.309.000		Saldo akhir bulan			46.533.500

BUKU KAS UMUM PENERIMAAN DSP BULANAN

Bulan : September 2011

PENERIMAAN				PENGELUARAN				
Tgl	Uraian	No bukti	Jumlah	Tgl	Uraian	No. bukti	Jenis biaya	Jumlah
08	Diterima dari bendahara khusus		2.811.000	30	Pembangunan saluran air			15.891.000
09	Diterima dari bendahara khusus		2.344.000					
13	Diterima dari bendahara khusus		946.000					
15	Diterima dari bendahara khusus		500.000					
16	Diterima dari bendahara khusus		300.000					
21	Diterima dari bendahara khusus		152.000					
22	Diterima dari bendahara khusus		801.000					
23	Diterima dari bendahara khusus		368.000					
26	Diterima dari bendahara khusus		300.000					
30	Diterima dari bendahara khusus		300.000					
	Jml penerimaan bulan ini		8.822.000		Jml pengeluaran bulan ini			15.891.000
	Jml penerimaan s/d bulan lalu		99.309.000		Jml pengeluaran s/d bulan lalu			52.775.500
	Jumlah total		108.131.000		Jumlah total			68.666.500
	Saldo akhir bulan		108.131.000		Saldo akhir bulan			39.464.500

#### 4.4.3. Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Sekolah

Laporan keuangan sekolah yang dapat dihimpun oleh penulis meliputi rekapitulasi penerimaan dan pengeluaran dana sumbangan pendidikan (DSP) yaitu tahun 2009/2010 dan 2010/2011.

##### 4.4.3.1. Rekapitulasi Penerimaan dan Pengeluaran Dana Sumbangan Pendidikan (DSP) Tahun 2009/2010.

I.	Penerimaan	
1.1	DSP Tahunan	Rp. 141.410.000
1.2	DSP Bulanan	Rp. 428.950.000
1.3	Dana Pengembangan Kompetensi	Rp. 301.750.000 +
	Jumlah	<hr/> Rp. 872.110.000
II.	Pengeluaran	
2.1.	Belanja Pegawai	Rp. 368.326.000
2.2	Belanja Barang dan Jasa	
	- Alat tulis kantor	Rp. 11.930.400
	- Bahan habis pakai	Rp. 8.959.300
	- Daya dan Jasa	Rp. 10.272.538
	- KBM	Rp. 62.730.025
	- Kesiswaan	Rp. 480.000
2.3	Belanja Pemeliharaan	Rp. 29.872.000
2.4	Belanja lain – lain	Rp. 71.887.345
2.5	Belanja Modal	Rp. 307.068.347 +
	Jumlah	<hr/> Rp. 871.526.455
III.	Saldo	Rp. 583.545

4.4.3.1.Rekapitulasi Penerimaan dan Pengeluaran Dana Sumbangan Pendidikan (DSP) Tahun 2010/2011.

I.	Penerimaan	
1.1	DSP Tahunan	Rp. 217.318.000
1.2	DSP Bulanan	Rp. 721.750.000
1.3	Dana Media Pembelajaran	Rp. 60.791.000 +
	Jumlah	<hr/> Rp. 999.859.000
II.	Pengeluaran	
2.1.	Belanja Pegawai	Rp. 349.590.000
2.2	Pembangunan dan Pengembangan	
	- Pembangunan phisik	Rp. 232.436.700
	- Pengembangan KTSP	Rp. 230.000
	- Pengembangan pembelajaran	Rp. 2.348.000
	- Pengembangan system penilaian	Rp. 31.059.210
	- Pengembangan tenaga pendidik	Rp. 8.655.000
	- Pengembangan Sarana /prasarana	Rp. 148.448.025
	- Pengembangan Manajemen	Rp. 18.264.150
2.3	Pembinaan Kesiswaan	Rp. 19.952.500
2.4	Pembinaan karakter dab Budaya Bangsa	Rp. 2.700.000
2.5	Belanja Barang dan Jasa	Rp. 27.190.910
2.6	Belanja Pemeliharaan	Rp. 32.941.100
2.7	Belanja lain – lain	Rp. 25.828.500
2.5	Belanja Modal	Rp. 307.068.347 +
	Jumlah	<hr/> Rp. 999.644.095
III.	Saldo	Rp. 214.905

**Universitas Indonesia**

#### 4.4.4 Analisis Aspek Keuangan

Analisis terhadap aspek keuangan meliputi ; (1) Tahap perencanaan anggaran; (2) Tahap Implementasi anggaran; (3) Tahap pelaporan anggaran; (4) Evaluasi anggaran. Berdasarkan tabel 4.4.12 Tahap perencanaan anggaran diidentifikasi dari data sekunder rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) yang diberi skor 4 (baik ) karena dari empat sekolah yang menjadi obyek penelitian semuanya memiliki RKAS yang sudah melalui proses estimasi pengeluaran dana untuk pelaksanaan setiap kegiatan dan atau program kerja, dengan memperhatikan estimasi pendapatan keuangan yang tersedia. Penyusunan anggaran masih belum kelihatan adanya kesesuaian dengan misi, visi, tujuan dan sasaran serta kebijakan yang telah dirumuskan dalam rencana strategis sekolah. Menurut Yayat Achdiat (2010) ; Penganggaran berbasis kinerja atau performance budgeting merupakan suatu pendekatan dalam penyusunan anggaran yang berorientasi pada kinerja atau prestasi yang ingin dicapai.

Tabel 4.4.12 menyajikan juga hasil pengukuran terhadap tahap implementasi anggaran. Pada tahap ini tim ahli memberikan skor 3 (hampir baik). Hasil identifikasi terhadap bukti – bukti penggunaan keuangan dan dari hasil wawancara terhadap bendahara, pada tahap implementasi anggaran, kegiatan – kegiatan sekolah masih ada yang tidak sesuai dengan komitmen/kesepakatan yang telah ditentukan seperti pada perencanaan anggaran. Menurut Yayat Achdiat (2010) ; Agar proses implementasi ini tidak menyimpang dari kesepakatan/komitmen yang telah ditentukan maka perlu adanya sistem pengendalian manajemen atau system pengendalian internal, serta system akuntansi keuangan dan atau sistem informasi keuangan.

Pada tabel 4.4.12. Tahap pelaporan anggaran; mendapatkan skor 3 (hampir baik), berdasarkan identifikasi terhadap penggunaan keuangan unit – unit kerja masih belum membuat laporan yang memuat besarnya alokasi anggaran unit kerja, besarnya anggaran yang telah dikeluarkan,

**Universitas Indonesia**

serta pencapaian hasil kerja atau kegiatan dan program kerja yang telah dilaksanakan, juga sisa dana yang belum terpakai dan kegiatan atau program kerja yang belum dilaksanakan. Laporan penggunaan keuangan sekolah seharusnya dilengkapi dengan permasalahan yang dihadapi unit kerja dalam mengimplementasikan anggaran.

Tabel 4.4.12. menyajikan juga hasil pengukuran terhadap evaluasi anggaran. Evaluasi anggaran dilaksanakan apabila ada laporan penggunaan keuangan dari unit kerja, berdasarkan laporan dari unit kerja maka kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga akan melakukan evaluasi secara periodik. Sehingga kepala sekolah dapat mengetahui dan menganalisa upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, manakala terjadi penyimpangan atau hambatan dalam implementasi anggaran, maka kepala sekolah bisa mengambil langkah dan atau kebijakan untuk mengatasi penyimpangan dan hambatan tersebut. Hasil identifikasi dari data – data sekunder (aspek keuangan) menyatakan laporan keuangan yang dilaporkan bukan dibuat oleh unit – unit kerja, melainkan dibuat oleh suatu kepanitiaan yang dibentuk berdasarkan kondisi dan kebutuhan. Sedangkan unit kerja bidang kurikulum, kesiswaan, sarana – prasarana, hubungan masyarakat dan unit kerja masih belum menggunakan anggaran tersendiri. Berdasarkan data – data yang dihimpun maka evaluasi anggaran mendapatkan skor 3 (hampir baik).

Tabel 4.3.12 Data sekunder keuangan, bobot dan nilai skor

No	Komponen	Kriteria	Nilai Skor
1	Perencanaan Anggaran	Baik	4
2	Implementasi Anggaran	Hampir baik	3
3	Pelaporan Anggaran	Hampir baik	3
4	Evaluasi Anggaran	Hampir baik	3
Total			13

Sumber : dari hasil penelitian

Dari tabel 4.3.12 terlihat hasil pengukuran dan skor untuk seluruh aspek keuangan, menunjukkan jumlah skor yang diperoleh adalah 13,

**Universitas Indonesia**



yang terdiri atas 4 (empat) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing – masing terendah s/d tertinggi sebesar 1 s/d 6. Skor terendah adalah 4 dan skor tertinggi adalah 20.

Sehingga untuk aspek keuangan gradasi kinerjanya dapat diukur dengan menggunakan rentang skor gradasi kinerja berikut :

Total skor	4.0 - 7.0	=	tidak baik
Total skor	7.5 - 10.5	=	kurang baik
Total skor	11.0 - 14.0	=	hampir baik
Total skor	14.5 - 17.5	=	baik
Total skor	18.0 - 20.0	=	baik sekali

Dari rentang skor diatas, maka dapat dikatakan bahwa efektifitas manajemen aspek keuangan sekolah dalam kondisi hampir baik.

#### 4.5. Hasil Analisis Keseluruhan

Berikut ini penulis akan menyajikan hasil temuan dalam penelitian pengukuran efektivitas manajemen sekolah dengan menggunakan pendekatan Balanced scorecard, yang meliputi aspek pelanggan, proses internal, pembelajaran karyawan dan pertumbuhan serta aspek keuangan.

Dari tabel 4.3.13 terlihat hasil pengukuran dan skor untuk seluruh aspek yang dinilai. Untuk aspek pelanggan sekolah memperoleh total skor sebesar 16. Oleh karena aspek pelanggan ini terdiri atas 5 (lima) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing – masing terendah sampai dengan tertinggi sebesar 1 s/d 6, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 5 dan total skor tertinggi diperoleh sebesar 25. Sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut :

Total skor	5 - 8	=	Tidak baik
Total skor	9 - 12	=	Kurang baik
Total skor	13 - 16	=	Hampir baik
Total skor	17 - 20	=	Baik
Total skor	21 - 25	=	Baik sekali

Dari rentang skor diatas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja aspek pelanggan pada sekolah dalam kondisi hampir baik.

Dari tabel 4.3.13 juga terlihat hasil pengukuran dan skor untuk aspek proses internal, untuk aspek ini sekolah berhasil memperoleh total skor sebesar 13. Oleh karena aspek proses internal terdiri atas 3 (tiga) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing masing terendah sampai dengan tertingginya sebesar 1 s/d 6, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 3 dan total skor tertinggi diperoleh sebesar 15. Sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut :

Total skor	3,0 - 5,0	=	tidak baik
Total skor	5,5 - 7.5	=	kurang baik
Total skor	8.0 - 10,0	=	hampir baik
Total skor	10.5 - 12.5	=	baik
Total skor	13.0 - 15.0	=	Sangat baik

Dari rentang skor diatas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja proses internal sekolah dalam kondisi sangat baik.

Dari tabel 4.3.13 juga terlihat hasil pengukuran dan skor untuk aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan, untuk aspek ini sekolah berhasil memperoleh total skor sebesar 16. Oleh karena aspek ini terdiri atas 4 (empat) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing – masing terendah s/d tertingginya sebesar 1 s/d 6, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 4 dan total skor tertinggi diperoleh sebesar 20. Sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut ;

Total skor	4,0 - 7,0	=	tidak baik
Total skor	7,5 - 10.5	=	kurang baik
Total skor	11.0 - 14.0	=	hampir baik
Total skor	14.5 - 17.5	=	baik
Total skor	18.0 - 20.0	=	Sangat baik

Dari rentang skor diatas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pembelajaran karyawan dan pertumbuhan sekolah dalam kondisi sangat baik.

Selain ketiga aspek tadi tabel 4.3.13 juga menyajikan hasil pengukuran dan skor untuk aspek kinerja keuangan sekolah. Untuk aspek ini sekolah berhasil memperoleh total skor sebesar 13. Oleh karena aspek ini terdiri atas 4 (empat) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing – masing terendah s/d tertinggi sebesar 1 s/d 6, maka total skor terendah untuk aspek ini adalah 4 dan total skor tertinggi diperoleh sebesar 13. Sehingga untuk aspek ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut :

Total skor	4.0 – 7.0	= tidak baik
Total skor	7.5 – 10.5	= kurang baik
Total skor	11.0 – 14.0	= hampir baik
Total skor	14.5 – 17.5	= baik
Total skor	18.0 – 20.0	= baik sekali

Dari rentang skor diatas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan sekolah dalam kondisi hampir baik.

Selanjutnya secara keseluruhan apabila aspek – aspek tersebut dijumlahkan maka akan diperoleh total skor sebesar 58, oleh karena secara keseluruhan terdiri atas 16 (delapan belas) komponen dan setiap komponen memiliki skor masing – masing terendah s/d tertingginya sebesar 1 s/d 6, maka total skor terendah untuk aspek keseluruhan adalah 16 dan total skor tertinggi diperoleh sebesar 80, sehingga untuk aspek keseluruhan ini gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut :

Total skor	16 – 28	= tidak baik
Total skor	29 – 41	= kurang baik
Total skor	42 – 54	= hampir baik
Total skor	55 – 67	= baik
Total skor	68 – 80	= Sangat baik

Dari rentang skor diatas, maka dapat dikatakan bahwa efektivitas manajemen sekolah secara keseluruhan dalam kategori baik, namun walaupun demikian sekolah tidak boleh lengah dengan prestasi ini dan sekolah masih tetap harus memperbaiki aspek aspek yang ada. Keadaan ini jika dibiarkan secara jangka panjang akan menyebabkan sekolah menjadi tidak efektif lagi.

*Tabel 4.3.13 Data hasil pengukuran secara keseluruhan*

Aspek yang Diukur	Hasil Pengukuran	Nilai Skor
I. Pelanggan		
1. Kepuasan Pelanggan		
a. Tampilan fisik	Hampir Puas	3
b. Kehandalan	Hampir Puas	3
c. Ketanggapan	Hampir Puas	3
d. Pengetahuan, Keramahan dan sopan santun	Puas	4
e. Emphaty	Hampir puas	3
Jumlah skor keseluruhan (aspek 1)	Hampir Baik	16
II. Proses Internal		
1. Kualitas Dukungan staf	Puas	4
2. Inovasi		
a. Peningkatan Infrastruktur	Sangat Lengkap	5
b. Teknologi Pendidikan	Baik	4
Jumlah skor Keseluruhan	Sangat Baik	13

III. Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a. Kompetensi/ketrampilan	Baik	4
b. Sistem Informasi	Baik	4
c. Iklim Organisasi	Baik	4
- Prilaku guru dan karyawan	Baik	4
- Prilaku Kepala Sekolah	Baik	4
Jumlah keseluruhan (aspek 3)	Sangat Baik	16
IV. Keuangan		
1. Perencanaan Anggaran	Baik	4
2. Implementasi Anggaran	Hampir baik	3
3. Pelaporan Anggaran	Hampir baik	3
4. Evaluasi Anggaran	Hampir baik	3
Jumlah skor keseluruhan (aspek 4)	Hampir baik	13
Jumlah skor keseluruhan (aspek 1+2+3+4)	Baik	65

*Sumber : Rekapitulasi Hasil penelitian penulis*

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Pengukuran efektivitas manajemen sekolah dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard ternyata lebih memberikan dasar yang tepat dan kuat untuk mengetahui tingkat efektivitas, karena pengukuran dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard tidak hanya dilihat dari aspek keuangan saja, melainkan juga dari aspek non keuangan. Aspek non keuangan disini adalah aspek kepuasan pelanggan, aspek proses internal dan pembelajaran karyawan dan pertumbuhan.

Dari pengolahan dan analisis data yang diperoleh dari pengukuran efektivitas manajemen dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard sekolah berada pada kondisi baik. Efektivitas manajemen sekolah – sekolah SMA yang terakreditasi kategori A dikabupaten Indramayu merupakan sekolah yang memiliki efektivitas manajemen yang efektif. Manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen personil/anggota, manajemen sarana – prasarana, manajemen keuangan, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, dan manajemen layanan khusus sudah efektif.

Sedangkan untuk masing – masing aspek yang diukur menunjukkan hasil sebagai berikut :

##### **1. Aspek Pelanggan**

Untuk aspek pelanggan sekolah masih belum bisa mewujudkan penciptaan dan penamabahan nilai (value creation and value adding) bagi pelanggan, padahal dengan penciptaan dan penambahan nilai akan meningkatkan perolehan pelanggan (customer acquisition).

Sebaiknya sekolah harus mampu menciptakan nilai tambah terhadap penampilan fisik sekolah, karena dengan memberikan penciptaan penampilan fisik sekolah maka akan memberikan kepuasan kepada pelanggan, dan penampilan guru/karyawan serta empati dari guru/karyawan terhadap siswa akan memberikan rasa bangga kepada siswa dan siswa sebagai pelanggan akan merasa puas. Dengan terciptanya kepuasan pelanggan maka sekolah akan mampu mempertahankan pelanggan lama dan menambah pelanggan baru sehingga sekolah akan memiliki nilai terutama bagi pelanggan.

## 2. Aspek Proses Internal

Untuk aspek proses internal sekolah sudah mengarah kepada proses – proses yang dapat membangun keunggulan sekolah sehingga diharapkan dapat memberi kepuasan bagi pelanggan. Menurut Paul R.Niven (2003) organisasi sektor publik misi utamanya adalah mensejahterakan masyarakat. Jadi dalam sektor publik yang menjadi tujuan (goal) adalah memberi kepuasan pelanggan dengan cara membangun organisasi yang memiliki keunggulan, untuk menjadi organisasi yang unggul dan efektif, organisasi didorong untuk menjadi organisasi pembelajar (learning organization). Sedangkan sector keuangan untuk membiayai aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan dan proses internal..

Proses internal yang dibangun oleh sekolah – sekolah SMA di kabupaten Indramayu, yang meliputi : Kualitas dukungan staf terhadap pelayanan, peningkatan infrastruktur, dan peningkatan teknologi pendidikan, berdasarkan hasil pengukuran dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard, bahwa sekolah sudah efektif. Hal ini dapat dilihat bahwa proses internal berada pada kondisi sangat baik.

## 3. Aspek Pembelajaran Karyawan dan Pertumbuhan

Untuk aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan merupakan aspek penting untuk mendukung tiga perspektif Balanced Scorecard yang lain. Kemampuan/kompetensi karyawan dan infrastruktur yang digunakan oleh

sekolah akan mendukung pencapaian misi dan visi sekolah yang hendak diwujudkan (Paul R. Niven, 2003). Dengan guru/karyawan yang memiliki ketrampilan/kompetensi dan didukung dengan iklim sekolah yang kondusif maka sekolah akan menjadi sekolah yang efektif.

Berdasarkan hasil pengukuran aspek pembelajaran karyawan dan pertumbuhan, yang meliputi : kompetensi/ketrampilan sumber daya manusia, sistem informasi, dan iklim organisasi sekolah. Efektivitas manajemen sekolah sudah sangat efektif dalam menggerakkan karyawan dan guru untuk meningkatkan kompetensinya, sehingga mendorong menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Yang pada akhirnya sekolah menjadi tumbuh berkembang dan dapat mendongkrak kinerja yang lain, seperti kinerja pelanggan, proses internal dan keuangan.

#### 4. Aspek Keuangan

Berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan oleh tim ahli, manajemen keuangan sekolah dalam kondisi hampir baik. Pada komponen perencanaan anggaran, sekolah sudah baik dalam menyusun anggaran hanya yang perlu ditingkatkan adalah penyusunan anggaran perlu diberikan pos anggaran tak terduga, hal ini dikarenakan pada tahap implementasi anggaran masih sering adanya kegiatan yang perlu dibiayai ditengah – tengah anggaran berjalan, Sedangkan pada komponen implementasi, pelaporan dan evaluasi anggaran, sekolah masih dalam kondisi hampir baik. Pada tahap implementasi anggaran unit – unit kerja masih belum menyusun, menggunakan, dan belum membuat pelaporan anggaran, sehingga kepala sekolah mengalami masalah untuk mengadakan evaluasi anggaran. Dari uraian diatas sekolah masih belum mampu menerapkan anggaran berbasis kinerja.



## 5.2. Saran - saran

Berdasarkan temuan yang telah penulis simpulkan, maka berikut ini penulis memberikan sejumlah saran – saran dalam rangka perbaikan peningkatan kinerja sekolah, khususnya pada aspek keuangan, dan aspek pelanggan.

1. Untuk lebih meningkatkan kinerja keuangan sebaiknya sekolah melakukan hal – hal sebagai berikut : (a) Dalam menyusun anggaran sebaiknya sekolah melibatkan unit – unit kerja untuk menyusun program kegiatan dan hasil yang ingin dicapai serta mengalokasikan biaya yang dibutuhkan (b) Dalam pengimplementasian anggaran sebaiknya unit – unit kerja diberikan kewenangan untuk menggunakan anggaran sesuai dengan program kerja yang dibuatnya. (c) Pada tahap pelaporan anggaran sebaiknya memuat ; alokasi anggaran, besarnya anggaran yang sudah dikeluarkan beserta pencapaian hasil kerja atau kegiatan dan program kerja yang sudah dilaksanakan, serta dana sisa dan kegiatan atau program yang belum dilaksanakan, juga harus dilengkapi dengan permasalahan yang dihadapi dalam mengimplementasikan anggaran. Untuk meningkatkan akuntabilitas keuangan sebaiknya sekolah melakukan audit terhadap kinerja keuangan secara berkala dan berkesinambungan.
2. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sebaiknya sekolah melakukan hal – hal sebagai berikut : (a) meningkatkan pengetahuan, penampilan dan empati guru dan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada siswa; (b) tampilan fisik dan sarana pembelajaran agar menjadi perhatian sekolah untuk ditindaklanjuti; (c) melengkapi dan perawatan sarana – prasarana pendidikan dan sarana – prasana pendidikan tersebut untuk digunakan secara maksimal.
3. Sebaiknya sekolah didorong agar menjadi organisasi pembelajar (learning organization), terutama peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan kompetensi/ketrampilan guru dan karyawan, serta penggunaan manajemen berbasis Balanced Scorecard.

## DAFTAR REFRENSI

### I. BUKU

- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, Anak Agung Ayu Sriathi (2009), Perilaku keorganisasian, Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Bungin, Burhan (2010). Metodologi penelitian kuantitatif, Jakarta. Kencana Prenada Media Froup.
- Cohen, Steven A., Wiliam Emieke, Tanya Heikkila (2011), Menjadi Manajer Pablik Efektif, Jhon Willey & Sons Inc.
- Fattah, Nanang (2011), Landasan manajemen pendidikan, Bandung. PT Remaja Rosda Karya.
- Husein, Umar (1999), Riset strategi perusahaan, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- J. Supranto (2011), Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan, Jakarta. PT Rineka Cipta.
- Kaplan, Robert S.and Norton, David P. (1992), The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard Business Review.
- Kasim, Azhar, (1993), Pengukuran Efektivitas Organisasi, pusat Antar Universitas Ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Lubis,H.R, dan Huseini ,Martani (2010), Pengantar teori organisasi suatu pendekatan makro, Jakarta. Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia.
- Mahmudi (2010), Manajemen kinerja sektor public, Yogyakarta. UPP-STIM YKPN
- Mulyadi (2009). Sistem terpadu pengelolaan kinerja personal berbasis balanced scorecard, Yogyakarta. UPP-STIM YKPN.
- Nasution, M.Nur (2004), Total service management manajemen jasa terpadu, Bogor. Ghalia Indonesia.
- Niven, Paul R. (2003), Balanced Scorecard Step –by – Step for Government and Nonprofit Agencies, Jhon Willey & Sons Inc.

- Pribadi, Benny A. (2010), Langkah penting merancang kegiatan pembelajarn yang efektif dan berkualitas – Model desain system pembelajaran, Jakarta. Dian Rakyat.
- Rohiat (2010), Manajemen sekolah teori dan praktik, Bandung. PT Refika Aditama.
- Sagala, Syaiful (2010), Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan, Bandung Alfabeta.
- Sedarmayanti (2010), Manajemen sumber daya manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil, Bandung. PT Refika Aditama.
- Sekaran, Uma (2006), Reseach Methods for Business, Jakarta, Salemba empat
- Soetopo, Hendyat (2010), Prilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan, Bandung, Remaja Rosda Karya.
- Sudjana, Nana (2011), Langkah dan prosedur penelitian, Bekasi. Binamitra Publishing – Indonesia.
- Sujana, Nana (2011), Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasi bagi Pengawas Sekolah, Bekasi, Binamitra.
- Sujana, Nana (2010), Buku kerja pengawas, Jakarta. Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen PMPTK Kemendiknas.
- Tjiptono, Fandy (2005), Prinsip – prinsip total quality service, Yogyakarta. C.V Andi Offset.
- Veithzal, Rivai dan Sylviana, Murni (2010). Educational management analisis teori dan praktik, Jakarta. PT RajaGrafindo Persada.
- Winardi (2010), Azas – azas manajemen, Bandung. C.V Mandar Maju.

## II. SERIAL

### A. Artikel Jurnal

- Achdiat, Yayat (2010), Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Manajemen Lembaga Pendidikan, UPI – Bandung.
- Ciptani, Monika Kussetya (2000), Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar,  
<http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting>
- Cohen, Steven A.(1993), Defining and measuring effectiveness in public management, From public Productivity & Management Review,vol 17, no.1 ( Fall 1993): 45-57. Copyright@1993 by Jossey-Bass, Reprinted with permission of M.E Sharpe. Inc.
- Imelda.R.H.N (2004), Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik,  
<http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting>.
- Mutasowifin, Ali (2002), Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha berbentuk Koperasi, Universitas Paramadina.
- Murdiyanto (2007), Manajemen Sekolah Indonesia Yang Efektif Melalui Penerapan Total Quality Management, Bayview Bech Ressort, Penang.
- Sinha, Abhijit (2006), Balanced Scorecard A Strategi Management Tool, Vidyasagar University of Commerce.

### B. Tesis

- Panji, Merry Dandian (2002), Analisis Kinerja Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Jakarta , universitas Indonesia.
- Sitanggang, Jandri (2001), Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada STIE Taman Siswa Jakarta, Jakarta, Universitas Indonesia.
- Wijaya, Chandra (1997), Pengukuran Kinerja BUMN Dengan Pendekatan Balanced Scorecard- Studi Kasus Pada PT JIEP (Persero), Jakarta, Universitas Indonesia.

C. Undang – Undang dan Peraturan Pemerintah

Peraturan Pemerintah Nomer 19 Tahun 2005, Tentang Standar Nasional Pendidikan,  
Jakarta .

Undang – Undang Nomer 20 Tahun 2003, Tentang Sistim pendidikan Nasional, Jakarta.

## LAMPIRAN – LAMPIRAN

## 1. Instrumen Penelitian

## A. Panduan/Pedoman Observasi Pengambilan Data Sekunder

## A.1 PANDUAN/PEDOMAN OBSERVASI UNTUK MENDAPATKAN DATA SEKUNDER TENTANG MANAJEMEN SEKOLAH

## (1) Softcopy atau Hardcopy Profil Sekolah

Untuk mendapatkan softcopy atau hardcopy profil sekolah, peneliti melakukan pendekatan kepada kepala sekolah atau yang mewakilinya dengan cara menjelaskan bahwa peneliti membutuhkan deskriptif tentang profil sekolah.

## (2) Softcopy atau Hardcopy Buku Program Sekolah

Untuk mendapatkan softcopy atau hardcopy buku program sekolah, peneliti melakukan pendekatan kepada kepala sekolah, dengan cara menjelaskan bahwa peneliti membutuhkan deskriptif tentang program sekolah.

## (3) Softcopy atau Hardcopy Buku Panduan /Pedoman Pengelolaan Sekolah

Untuk mendapatkan softcopy atau hardcopy buku panduan / pedoman pengelolaan sekolah, peneliti melakukan pendekatan kepada kepala sekolah atau yang mewakilinya dengan cara menjelaskan bahwa peneliti membutuhkan deskriptif tentang standar pengelolaan sekolah.

## (4) Untuk mendapatkan Softcopy atau Hardcopy Buku Program Bidang Kurikulum, Kesiswaan, Sarana-Prasarana, Humas, Pengembangan Diri, Laboratorium, Perpustakaan dan Kewalikelasan, peneliti melakukan pendekatan kepada yang bersangkutan atau yang mewakilinya dengan cara menjelaskan bahwa peneliti membutuhkan deskriptif tentang program – program yang ada disekolah beserta petunjuk teknis / petunjuk pelaksanaannya.

- (5) Untuk mendapatkan Softcopy / Hardcopy; Administrasi Akademik, Administrasi Kesiswaan, Administrasi Barang Habis Pakai dan Inventaris, Administrasi Keuangan, Administrasi Ketenagaan/Personil, dan Administrasi Umum, peneliti melakukan pendekatan kepada yang bersangkutan atau yang mewakilinya dengan cara menjelaskan bahwa peneliti membutuhkan deskriptif tentang pengadministrasian terhadap pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

A.2 PANDUAN/PEDOMAN OBSERVASI UNTUK MENDAPATKAN DATA SEKUNDER TENTANG KEUANGAN SEKOLAH DARI TAHUN 2008/2009 - 2010/2011

1. Buku panduan/pedoman pengelolaan keuangan sekolah ; yang berupa pengaturan pengelolaan keuangan sekolah, peneliti meminta softcopy atau hardcopy kepada petugas yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan sekolah.
2. Sumber – sumber keuangan sekolah ; Peneliti meminta data – data tentang sumber – sumber keuangan sekolah kepada petugas yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan sekolah.
3. Penerimaan keuangan sekolah, peneliti meminta softcopy atau hardcopy buku kas penerimaan keuangan sekolah kepada petugas yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan sekolah.
4. Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) : peneliti meminta softcopy atau hardcopy kepada kepala sekolah atau petugas yang bertanggung jawab dalam program – program sekolah.
5. Penggunaan keuangan sekolah, peneliti meminta softcopy atau hardcopy buku kas pengeluaran sekolah kepada petugas yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan sekolah.
6. Bukti fisik penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah ; Apakah setiap penerimaan atau pengeluaran keuangan sekolah selalu dengan menggunakan bukti fisik baik berupa kartu, kwitansi, atau buku rekening.
7. Pertanggungjawaban keuangan sekolah, peneliti meminta bukti fisik tentang penggunaan keuangan sekolah, dalam bentuk laporan penggunaan keuangan sekolah.



## B. PANDUAN/PEDOMAN PENGAMBILAN DATA PRIMER

### B.1 KUESIONER UNTUK SISWA

**KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA SEKOLAH SMA DI  
KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG  
DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

Petunjuk memberikan jawaban untuk soal nomor 1 s.d. 27

Pilihlah salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pertanyaan dengan cara memberikan tanda X.

Skore	=	Tingkat kepuasan
1	=	Sangat Tidak Puas
2	=	Tidak Puas
3	=	Cukup Puas
4	=	Puas
5	=	Sangat Puas

Waktu Kamu memutuskan memilih sekolah SMA ini, bagaimana informasi yang diperoleh mengenai hal – hal sebagai berikut :

No	Uraian Soal	PERSEPSI					HARAPAN					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
A	<b>TANGIBILITY : Tampilan fasilitas fisik, peralatan, dan media komunikasi</b>											
1	Letak / lokasi geografis sekolah	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2	Ruang tempat belajar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3	Fasilitas laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
4	Fasilitas laboratorium bahasa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
5	Fasilitas laboratorium computer / TIK.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6	Kondisi ruang guru belajar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
7	Kondisi ruang Tata Usaha.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
8	Kesediaan alat atau media pembelajaran yang di sediakan di tempat belajar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9	Penampilan guru dan karyawan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
10	Fasilitas kamar mandi / WC	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
11	Fasilitas kantin atau koperassi siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

<b>B</b>	<b>RELIABILITY : Kehandalan ; yakni kemampuan untuk memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan terpercaya.</b>													
12	Apakah mata pelajaran yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
13	Jadwal pelajaran dan jadwal ulangan/ujian	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
14	Strategi ( pendekatan /metoda/cara mengajar ) yang disampaikan guru.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
15	Sistem penilaian terhadap hasil belajar siswa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
16	Sistem bimbingan penyuluhan, bimbingan karir dan bimbingan akademik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
<b>C</b>	<b>RESPONSIVENESS : Ketanggapan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap dari guru dan karyawan.</b>													
17	Kemudahan proses administrasi penerimaan siswa baru.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
18	Pelayanan terhadap permintaan surat keterangan yang dibutuhkan siswa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
19	Fasilitas layanan yang ada (laboratorium, perpustakaan) mudah diakses oleh seluruh siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
20	Penanganan keluhan proses administrasi akademik, kesiswaan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
21	Penanganan keluhan terhadap kebersihan, keindahan dan ketertiban (K3)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
<b>D</b>	<b>ASSURANCE : Kemampuan, pengetahuan keramahan serta sopan – santun guru dan karyawan</b>													
22	Keramahan guru dan karyawan dalam memberi layanan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
23	Kemampuan dan pengetahuan guru dan karyawan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
24	Sopan – santun guru dan karyawan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
<b>E</b>	<b>EMPHATY : Sikap peduli dan penuh perhatian dari guru dan karyawan</b>													
25	Karyawan mengenal nama para siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
26	Guru mengenal nama para siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
27	Guru dan karyawan memberikan pelayanan tanpa memandang status social	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA YANG SUDAH MENGISI KUESIONER INI														

## B.2 KUESIONER UNTUK GURU DAN KARYAWAN

TINGKAT KEPUASAN GURU DAN KARYAWAN SEKOLAH SMA  
DIKABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP DUKUNGAN PELAYANAN  
YANG MEREKA BERIKAN

Untuk kepentingan tabulasi mohon diisi

Nomor Responden : .....

Jenis Kelamin : .....

Tempat Tanggal lahir : .....

Jabatan : Guru / Karyawan

Lama bekerja : .....

Petunjuk memberikan jawaban pertanyaan nomor 1 s.d 27

Pilih salah satu jawaban dari setiap pertanyaan dibawah ini dengan cara memberikan tanda X.

Skore Tingkat Kepuasan Memberikan Dukungan Pelayanan

- 1 Sangat tidak puas ; berarti Anda sangat tidak puas pada aspek ini dalam memberikan dukungan pelayanan.
- 2 Tidak puas ; berarti Anda tidak puas pada aspek ini dalam memberikan dukungan pelayanan.
- 3 Hampir puas ; berarti Anda hampir puas pada aspek ini dalam memberikan dukungan pelayanan
- 4 Puas ; berarti Anda puas pada aspek ini dalam memberikan dukungan pelayanan
- 5 Sangat puas ; berarti Anda sangat puas pada aspek ini dalam memberikan dukungan pelayanan.

Tanya diri anda, bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap aspek – aspek dibawah ini dalam memberikan dukungan pelayanan

No	Uraian Soal	PERSEPSI					HARAPAN						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>A</b>	<b>Keberadaan Dukungan ( Availability of Support) ; Tingkatan dimana pelanggan dapat kontak dengan pemberi jasa.</b>												
1	Saya selalu memberikan bantuan ketika dibutuhkan oleh siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
2	Saya selalu berada di tempat untuk memberikan bantuan/pertolongan kepada siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
3	Saya selalu dapat dihubungi, pada setiap waktu ketika dibutuhkan oleh siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
4	Saya selalu berada ditempat kerja, ketika dibutuhkan untuk memberi pelayanan kepada siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
5	Siswa dapat mengatur waktu pertemuan yang menyenangkan dengan saya	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>B</b>	<b>Ketanggapan Dukungan ( responsiveness of support ) ; Tingkatan dimana pemberi jasa bereaksi cepat terhadap permintaan siswa</b>												
6	Saya selalu cepat menjawab ketika siswa minta bantuan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
7	Saya segera menolong siswa ketika siswa membutuhkan pertolongan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
8	Siswa menunggu dalam waktu yang singkat sekali untuk mendapatkan bantuan dari saya ( guru / karyawan ) setelah siswa memintanya	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>C</b>	<b>Ketepatan Waktu Dukungan (Timelinnes of Support); Tingkatan dimana pekerjaan dilaksanakan dalam kerangka waktu, sesuai dengan perjanjian</b>												
9	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai dengan janji yang telah disepakati	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
10	Saya menepati janji sesuai dengan batas waktu yang saya tentukan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
11	Saya menyelesaikan tanggung jawab dalam kerangka waktu yang sudah saya setujui	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
12	Saya menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>D</b>	<b>Penyelesaian Dukungan (Completeness of Support) ;Tingkatan dimana seluruh pekerjaan selesai</b>												
13	Saya menjamin bahwa setiap aspek pekerjaan selalu diselesaikan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
14	Saya selalu menyelesaikan apa yang saya katakan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
15	Saya berada ditempat kerja memberikan pelayanan sejak dimulainya pekerjaan sampai pekerjaan itu benar – benar selesai dikerjakan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>E</b>	<b>Profesionalisme Dukungan ( Professionalism of Support) ; Tingkatan dimana pemberi jasa menggunakan prilaku dan gaya professional yang tepat selama bekerja memberikan pelayanan kepada siswa</b>												

16	Saya dalam menjalankan tugas sangat professional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Saya selalu mendengarkan apa yang menjadi kebutuhan siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Saya sangat ramah dalam memberikan pelayanan kepada siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Saya sangat memperhatikan mengenai apa yang siswa katakan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>F</b>	<b>Kepuasan Menyeluruh dengan Dukungan (Overall Satisfaction with Support)</b>										
20	Saya memperlakukan siswa dengan mutu pelayanan yang sangat tinggi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Saya memperlakukan siswa, sesuai dengan kebutuhan siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	Cara saya memperlakukan siswa, sesuai dengan harapan siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	Dengan cara saya memperlakukan siswa. Siswa merasa berbahagia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	Siswa merasa puas dengan cara saya memperlakukan dia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>G</b>	<b>Kepuasan Menyeluruh dengan Produk ( Overall Satisfaction with Product )</b>										
25	Hasil kerja akhir yang saya serahkan selalu memiliki mutu yang sangat tinggi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26	Pekerjaan saya memenuhi harapan siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27	Siswa merasa puas dengan pekerjaan yang telah diserahkan oleh saya	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA YANG SUDAH MENGISI KUESIONER INI											

INSTRUMEN KUESIONER TENTANG KOMPETENSI KARYAWAN  
DAN SISTEM INFORMASI PADA SEKOLAH SMA DI KABUPATEN  
INDRAMAYU

Untuk kepentingan tabulasi mohon diisi

Nomor Responden : .....

Jenis Kelamin : .....

Tempat Tanggal lahir : .....

Jabatan : Guru / Karyawan

Lama bekerja : .....

Petunjuk memberikan jawaban pertanyaan nomor 1 s.d 9

Pilih salah satu jawaban dari setiap pertanyaan dibawah ini dengan cara memberikan tanda X.

Skore Pernyataan

1. Sangat tidak setuju ; berarti Anda sangat tidak setuju pada aspek ini.
2. Tidak setuju ; berarti Anda tidak setuju pada aspek ini.
3. Hampir setuju ; berarti Anda hampir setuju pada aspek ini.
4. Setuju ; berarti Anda setuju pada aspek ini.
5. Sangat setuju ; berarti Anda sangat setuju pada aspek ini .

No	Uraian Soal	PERSEPSI				
		1	2	3	4	5
<b>A</b>	<b>KOMPETENSI</b>					
1	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukannya dengan keahlian/kecakapan tertentu sesuai dengan karakteristik pekerjaan tersebut.	1	2	3	4	5
2	Saya selalu mencari informasi /pengetahuan untuk menambah kemampuan/ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan.	1	2	3	4	5
3	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu berperan menjadi pekerja yang loyal kepada pimpinan	1	2	3	4	5

4	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu berusaha menjadi contoh/teladan dan mempromosikan diri untuk jadi pemimpin	1	2	3	4	5
5	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu tidak berubah dan konstan.	1	2	3	4	5
6	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu mempengaruhi orang lain dengan cara member motivasi atau dorongan moral.	1	2	3	4	5

## B. SISTEM INFORMASI

7. Bagaimana penilaian anda terhadap ketersediaan informasi (yang berhubungan dengan pekerjaan) yang dibutuhkan.
  1. Sangat tidak baik
  2. Tidak baik
  3. Hampir baik
  4. Baik
  5. Sangat baik
8. Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan informasi yang tersedia tersebut.
  1. Sangat tidak akurat
  2. Tidak akurat
  3. Hampir akurat
  4. Akurat
  5. Sangat akurat
9. Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi tersebut.
  1. Lama sekali
  2. Lama
  3. Hampir cepat
  4. Cepat
  5. Sangat cepat

**INSTRUMEN KUESIONER TENTANG IKLIM ORGANISASI SEKOLAH  
SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU**

Untuk kepentingan tabulasi mohon diisi

Nomor Responden : .....

Jenis Kelamin : .....

Tempat Tanggal lahir : .....

Jabatan : Guru / Karyawan

Lama bekerja : .....

Petunjuk memberikan jawaban pertanyaan nomor 1 s.d 33

Pilih salah satu jawaban dari setiap pertanyaan dibawah ini dengan cara memberikan tanda X.

Skore Pernyataan

- 1 Sangat tidak setuju ; berarti Anda sangat tidak setuju pada aspek ini.
- 2 Tidak setuju ; berarti Anda tidak setuju pada aspek ini.
- 3 Hampir setuju ; berarti Anda hampir setuju pada aspek ini.
- 4 Setuju ; berarti Anda setuju pada aspek ini.
- 5 Sangat setuju ; berarti Anda sangat setuju pada aspek ini .

No	Uraian Soal	PERSEPSI				
		1	2	3	4	5
<b>I</b>	<b>DISENGAGEMENT</b>					
1	Perangai guru – guru pada sekolah ini menjengkelkan	1	2	3	4	5
2	Ada kelompok minoritas guru yang selalu oposisi dengan mayoritas	1	2	3	4	5
3	Guru –guru menggunakan tekanan kelompok untuk anggota jurusan yang tidak sepakat	1	2	3	4	5
4	Guru – guru ingin memperoleh hadiah khusus dari kepala sekolah	1	2	3	4	5
5	Guru – guru menginterupsi anggota guru yang lain yang bicara di dalam rapat	1	2	3	4	5
6	Guru – guru mengajukan pertanyaan yang tidak bermutu pada rapat guru	1	2	3	4	5



7	Guru –guru berbicara tak teratur ketika mereka berbicara pada rapat guru	1	2	3	4	5
8	Guru – guru disekolah ini merasa kesepian	1	2	3	4	5
9	Guru – guru membicarakan system sekolah yang ditinggalkan	1	2	3	4	5
10	Guru – guru bersosialisasi bersama dalam kelompok – kelompok kecil	1	2	3	4	5
<b>II</b>	<b>HINDRANCE</b>					
11	Tugas – tugas rutin mengganggu pekerjaan mengajar	1	2	3	4	5
12	Guru terlalu banyak duduk dalam kepanitiaan	1	2	3	4	5
13	Laporan kemajuan murid memerlukan terlalu banyak pekerjaan	1	2	3	4	5
14	Tugas –tugas administrasi disekolah ini memberatkan	1	2	3	4	5
15	Waktu yang cukup diberikan untuk mempersiapkan laporan – laporan administrasi	1	2	3	4	5
16	Pengajaran dengan menggunakan alat bantu mengajar sangat bermanfaat	1	2	3	4	5
<b>III</b>	<b>ESPRIT</b>					
17	Semangat kerja guru tinggi	1	2	3	4	5
18	Guru – guru menyelesaikan pekerjaannya dengan kekuatan, semangat, dan kesenangan tinggi	1	2	3	4	5
19	Guru – guru menunjukkan semangat sekolah yang tinggi	1	2	3	4	5
20	Layanan keamanan cukup memadai ketika diperlukan	1	2	3	4	5
21	Kebanyakan guru menerima hukuman kesalahan dari para koleganya	1	2	3	4	5
22	Sekolah menyediakan kelas yang siap pakai	1	2	3	4	5
23	Ada cukup tertawa ketika guru – guru bertemu secara informal	1	2	3	4	5
24	Dalam pertemuan jurusan, ada perasaan”marilah kita kerjakan sesuatu”	1	2	3	4	5
25	Buku – buku tambahan baik digunakan dalam kelas	1	2	3	4	5
26	Guru – guru menghabiskan waktu setelah usai dengan siswa yang memiliki masalah pribadi	1	2	3	4	5
<b>IV</b>	<b>INTIMACY</b>					
27	Teman – teman akrab guru adalah anggota dari jurusan lain disekolah ini	1	2	3	4	5
28	Para gur mengundang guru – guru jurusan lain untuk mengunjungi mereka dirumah	1	2	3	4	5
29	Guru – guru mengetahui latar belakang keluarga guru – guru jurusan lain	1	2	3	4	5
30	Para gur membicarakan kehidupan pribadi meereka kepada guru lain	1	2	3	4	5
31	Guru – guru memperoleh sosialisasi bersama yang menggembirakan selama disekolah	1	2	3	4	5
32	Guru – guru bekerja sama dalam menyiapkan laporan administrasi	1	2	3	4	5
33	Guru – guru menyiapkan laporan administrasi sendiri	1	2	3	4	5
TERIMA KASIH ANDA TELAH MENGISI KUESIONER INI						

### B.3 KUESIONER UNTUK KEPALA SEKOLAH DAN WAKIL KEPALA SEKOLAH

Untuk kepentingan penelitian mohon di jawab dengan benar dan jujur	
Nomor Responden	: .....
Jenis Kelamin	: .....
Tempat Tanggal lahir	: .....
Jabatan	: Kepala Sekolah / .....
Lama bekerja	: .....

Petunjuk I : Pilih salah satu jawaban dari setiap pertanyaan dibawah ini dengan cara memberikan tanda X. pada angka 1, 2, 3, 4 atau 5 sesuai dengan pilihan anda.

#### A. PENINGKATAN INFRASTRUKTUR SEKOLAH

1. Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, pembangunan gedung/ruangan apa saja yang sudah direalisasikan ?
  1. Hanya ruang kelas
  2. Ruang kelas dan laboratorium
  3. Ruang kelas, laboratorium, dan perpustakaan
  4. Ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan kantor
  5. Ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, kantor, dan yang lainnya.
2. Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, bangunan apa saja yang sudah direhab/diperbaiki ?
  1. Hanya ruang kelas
  2. Ruang kelas dan laboratorium
  3. Ruang kelas, laboratorium, dan perpustakaan
  4. Ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan kantor
  5. Ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, kantor, dan yang lainnya.
3. Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah ada pengadaan/penambahan peralatan praktek ?
  1. Hanya olah raga
  2. Olah raga dan laboratorium IPA
  3. Olah raga, lab. IPA, dan lab. Bahasa.
  4. Olah raga, lab. IPA, lab. Bahasa, dan lab. Tikom
  5. Olah raga, lab. IPA, lab. Bahasa, lab. Tikom dan yang lainnya.

4. Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah sekolah mengadakan atau menambah bahan bacaan/sumber belajar ?
  1. Hanya buku pelajaran saja
  2. Buku pelajaran dan buku penunjang
  3. Buku pelajaran, buku penunjang, dan kamus
  4. Buku pelajaran, buku penunjang, kamus, dan majalah
  5. Buku pelajaran, buku penunjang, kamus, majalah, dan yang lainnya
5. Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah ada pengadaan/penambahan jaringan informasi dan komunikasi disekolah?.
  1. Penyediaan sarana pembelajaran berbasis komputer.
  2. Penyediaan perangkat lunak layanan internet
  3. Penyediaan perangkat lunak dan keras untuk layanan internet
  4. Penyediaan layanan informasi dan komunikasi yang dapat diakses orangtua
  5. Penyediaan layanan informasi dan komunikasi yang dapat diakses oleh masyarakat.
6. Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah sekolah mengadakan/menambah media pembelajaran (alat peraga pembelajaran) ?
  1. Kelas X saja
  2. Kelas X dan XI IPA
  3. Kelas X, kelas XI IPA, dan XI IPS
  4. Kelas X, kelas XI IPA, kelas XI IPS, dan kelas XII IPA
  5. Kelas X, kelas XI IPA, kelas XI IPS, kelas XII IPA, dan XII IPS
7. Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah sekolah mengadakan/menambah peralatan kegiatan ekstrakurikuler ?
  1. Hanya satu kegiatan ekstrakurikuler (pramuka saja)
  2. Dua jenis kegiatan ekstrakurikuler
  3. Tiga jenis kegiatan ekstrakurikuler
  4. Empat jenis kegiatan ekstrakurikuler
  5. Semua jenis kegiatan ekstrakurikuler
8. Selama kurun waktu tiga tahun terakhir, apakah sekolah mengadakan atau menambah barang – barang habis pakai dan barang – barang inventaris.
  1. Barang – barang alat tulis kantor (ATK) saja
  2. Barang ATK dan perabotan kantor
  3. Barang ATK, perabotan kantor dan prasarana pembelajaran
  4. Barang ATK, perabotan kantor, prasarana pembelajaran dan program software.
  5. Barang ATK, perabotan kantor, prasarana pembelajaran, program software dan yang lainnya.

## B. TEKNOLOGI PENDIDIKAN

9. Apakah guru – guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dilengkapi dengan administrasi perencanaan pembelajaran ?
  1. Hanya ada program tahunan dan program semester
  2. Program tahunan, program semester , silabus dan RPP.
  3. Program tahunan, program semester, silabus, RPP, kalender pendidikan dan jadwal tatap muka.
  4. Program tahunan, program semester, silabus, RPP, kalender pendidikan, jadwal tatap muka, agenda harian, dan daftar nilai.
  5. Program tahunan, program semester, silabus, RPP, kalender pendidikan, jadwal tatap muka, agenda harian, daftar nilai, absensi siswa dan KKM.
10. Apakah guru – guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran ?
  1. Langsung ke materi pelajaran
  2. Adanya kegiatan pendahuluan baru ke materi pelajaran
  3. Adanya kegiatan pendahuluan, menyebutkan tujuan pembelajaran baru ke materi pelajaran
  4. Adanya kegiatan pendahuluan, menyebutkan tujuan pembelajaran, kegiatan inti dengan menggunakan metode dan media pembelajaran yang sesuai dengan materi.
  5. Adanya kegiatan pendahuluan, menyebutkan tujuan pembelajaran, kegiatan inti dengan menggunakan metode dan media pembelajaran, dan diakhiri kegiatan penutup.
11. Apakah guru – guru dalam melaksanakan kegiatan penilaian hasil belajar ?
  1. Hanya melaksanakan test dan ada buku nilai saja
  2. Melaksanakan test, ada buku nilai, melakukan penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur (KMTT).
  3. Melaksanakan test, ada buku nilai, melakukan penugasan terstruktur, KMTT, melaksanakan penilaian ketrampilan dan akhlak mulia.
  4. Melaksanakan test, ada buku nilai, melakukan penugasan terstruktur, KMTT, melaksanakan penilaian ketrampilan, penilaian akhlak mulia, penilaian afektif kepribadian dan melaksanakan program remedial.
  5. Melaksanakan test, ada buku nilai, melakukan penugasan terstruktur, KMTT, melaksanakan penilaian ketrampilan, penilaian akhlak mulia, penilaian afektif kepribadian, melaksanakan program remedial, melaksanakan analisis hasil ulangan dan adanya bank soal.

12. Pengembangan teknologi pendidikan disekolah yang bapak pimpin meliputi apa saja ? :
  1. Hanya teknologi cetak saja
  2. Teknologi cetak dan audiovisual
  3. Teknologi cetak, audiovisual dan computer
  4. Teknologi cetak, audiovisual, computer dan software pembelajaran
  5. Teknologi cetak, audiovisual, computer, software pembelajaran dan yang lainnya
13. Pemanfaatan teknologi pendidikan disekolah yang bapak pimpin meliputi apa saja ? :
  1. Aktivitas penggunaan media saja
  2. Aktivitas penggunaan media dan inovasi
  3. Aktivitas penggunaan media, inovasi dan pengimplementasian kedalam program.
  4. Aktivitas penggunaan media, inovasi, implementasi kedalam program, dan penerapan kebijakan dan peraturan.
  5. Aktivitas penggunaan media, inovasi, implementasi kedalam program, dan penerapan kebijakan dan peraturan, serta pemanfaatan teknologi yang lainnya.
14. Pengelolaan teknologi pendidikan disekolah yang bapak pimpin meliputi apa saja
  1. Aktivitas manajemen proyek saja.
  2. Aktivitas manajemen proyek dan sumber daya
  3. Aktivitas manajemen proyek, sumber daya, dan penyampaian pengetahuan
  4. Aktivitas manajemen proyek sumber daya, penyampaian pengetahuan dan informasi.
  5. Aktivitas manajemen proyek sumber daya, penyampaian pengetahuan, informasi dan manajemen yang lainnya.
15. Evaluasi teknologi pendidikan disekolah yang bapak pimpin meliputi apa saja ? :
  1. Hanya aktivitas analisis masalah saja
  2. Aktivitas analisis masalah dan pengukuran menggunakan kreteria acuan.
  3. Aktivitas analisis masalah, pengukuran dengan menggunakan kreteria acuan dan evaluasi formatif.
  4. Aktivitas analisis masalah, pengukuran dengan menggunakan kreteria acuan , evaluasi formatif dan sumatif.
  5. Aktivitas analisis masalah, pengukuran dengan menggunakan kreteria acuan , evaluasi formatif , evaluasi sumatif dan evaluasi yang lainnya.

**INSTRUMEN KUESIONER TENTANG IKLIM ORGANISASI SEKOLAH  
SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU**

Untuk kepentingan tabulasi mohon diisi

Nomor Responden : .....

Jenis Kelamin : .....

Tempat Tanggal lahir : .....

Jabatan : Kepala Sekolah / Wakil

Lama bekerja : .....

Petunjuk memberikan jawaban pertanyaan nomor 1 s.d 31

Pilih salah satu jawaban dari setiap pertanyaan dibawah ini dengan cara memberikan tanda X.

Skore Pernyataan

1. Sangat tidak setuju ; berarti Anda sangat tidak setuju pada aspek ini.
2. Tidak setuju ; berarti Anda tidak setuju pada aspek ini.
3. Hampir setuju ; berarti Anda hampir setuju pada aspek ini.
4. Setuju ; berarti Anda setuju pada aspek ini.
5. Sangat setuju ; berarti Anda sangat setuju pada aspek ini .

No	Uraian Soal	PERSEPSI				
		1	2	3	4	5
<b>I</b>	<b>ALOOFNESS</b>					
1	Rapat guru dilaksanakan menurut agenda ketat	1	2	3	4	5
2	Rapat – rapat guru terutama berisi laporan kepala sekolah	1	2	3	4	5
3	Kepala sekolah melaksanakan rapat guru seperti rapat bisnis	1	2	3	4	5
4	Guru – guru suka bolos pada hari – hari sekolah	1	2	3	4	5
5	Guru – guru makan siang sendiri didalam ruangnya sendiri	1	2	3	4	5
6	Penyusunan peraturan yang dilakukan kepala sekolah tak pernah dipertanyakan	1	2	3	4	5
7	Guru –guru dihubungi kepala sekolah setiap hari	1	2	3	4	5
8	Layanan sekretariat sekolah sangat membantu guru – guru	1	2	3	4	5
9	Guru – guru diberi tahu tentang hasil kunjungan supervise	1	2	3	4	5

<b>II</b>	<b>PRODUCTION EMPHASIS</b>					
10	Kepala sekolah membuat semua keputusan jadwal kelas					
11	Kepala sekolah menjadwalkan pekerjaan untuk guru – guru	1	2	3	4	5
12	Kepala sekolah mengecek kemampuan guru – guru tentang mata pelajaran	1	2	3	4	5
13	Kepala sekolah mengkoreksi kesalahan – kesalahan guru	1	2	3	4	5
14	Kepala sekolah menentukan bahwa kerja guru demi mewujudkan kecakapan secara penuh	1	2	3	4	5
15	Tugas – tugas ekstra guru sangat banyak	1	2	3	4	5
16	Kepala sekolah terlalu banyak berbicara	1	2	3	4	5
<b>III</b>	<b>THRUST</b>					
17	Kepala sekolah member jalan keluar dan prosedur dalam membantu guru – guru	1	2	3	4	5
18	Kepala sekolah memberikan contoh dengan bekerja keras	1	2	3	4	5
19	Kepala sekolah menggunakan kritik yang konstruktif	1	2	3	4	5
20	Kepala sekolah mempersiapkan sungguh – sungguh ketika berbicara untuk kepentingan sekolah	1	2	3	4	5
21	Kepala sekolah mengemukakan alasan atas kritik yang disampaikan kepada guru	1	2	3	4	5
22	Kepala sekolah tidak memperhatikan kesejahteraan pribadi para guru	1	2	3	4	5
23	Kepala sekolah datang lebih dahulu sebelum guru – guru datang	1	2	3	4	5
24	Kepala sekolah mengutarakan kepada guru – guru tentang ide – ide baru yang telah ia laksanakan	1	2	3	4	5
25	Kepala sekolah mudah mengerti	1	2	3	4	5
<b>IV</b>	<b>INTIMACY</b>					
26	Kepala sekolah membantu guru – guru dalam memecahkan masalah pribadinya	1	2	3	4	5
27	Kepala sekolah berbaik hati/murah hati kepada guru – guru	1	2	3	4	5
28	Kepala sekolah tinggal disekolah setelah jam sekolah untuk membantu guru –guru menyelesaikan pekerjaannya	1	2	3	4	5
29	Kepala sekolah membantu staf dalam mengatasi perbedaan perbedaan	1	2	3	4	5
30	Kepada Guru – guru membantu menyeleksi bahan yang akan diajarkan	1	2	3	4	5
31	Kepala sekolah berusaha memberikan gaji yang layak kepada guru – guru	1	2	3	4	5
<b>TERIMA KASIH ANDA TELAH MENGISI KUESIONER INI</b>						



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : 1084/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011  
Lamp : -  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

6 Oktober 2011

**Yang terhormat,**  
**Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu**  
**Di**  
**Indramayu**

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

**N a m a** : Narwidi  
**N P M** : 1006804451  
**Kekhususan** : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.







**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : 1086/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011

6 Oktober 2011

Lamp : -

H a l : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

**Yang terhormat,**  
**Kepala Sekolah SMAN I Jatibarang**  
**Di**  
**Indramayu**

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

**N a m a** : Narwidi  
**N P M** : 1006804451  
**Kekhususan** : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

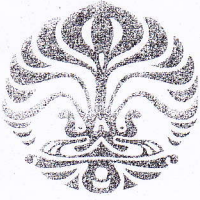
sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

  
Sekretaris Program,  
**Lina Miftahul Jannah, M.Si.**  
**NIP. 197301272008122002**



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : ~~005~~/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011

6 Oktober 2011

Lamp : -

H a l : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

Yang terhormat,  
Kepala Sekolah SMAN I Indramayu  
Di  
Indramayu

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

N a m a : Narwidi  
N P M : 1006804451  
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

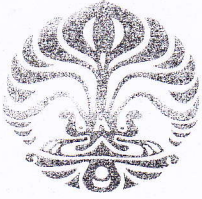
sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

**Sekretaris Program,**  
  
**Idris Biftahul Jannah, M.Si.**  
**NIP. 197301272008122002**



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : ~~1087~~H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011  
Lamp : -  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

6 Oktober 2011

Yang terhormat,  
Kepala Sekolah SMAN I Terisi  
Di  
Indramayu

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Narwidi  
N P M : 1006804451  
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

  
Elna Mirahul Jannah, M.Si.  
NIP. 197301272008122002



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : ~~1088~~ H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011

6 Oktober 2011

Lamp : -

H a l : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

**Yang terhormat,**  
**Kepala Sekolah SMA Muhamadiyah Karangampel**  
**Di**  
**Indramayu**

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

**N a m a** : Narwidi  
**N P M** : 1006804451  
**Kekhususan** : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

**Sekretaris Program,**  
  
**Lita Murtahil Jannah, M.Si.**  
**NIP. 197301272008122002**



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : **1093/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011**  
Lamp : -  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

6 Oktober 2011

**Yang terhormat,**  
**Kepala Sekolah SMA Al-Islah Balongan**  
**Di**  
**Indramayu**

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

**N a m a** : Narwidi  
**N P M** : 1006804451  
**Kekhususan** : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

  
**Setyaris Program,**  
**Lina Mistahul Jannah, M.Si.**  
**NIP. 197301272008122002**



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : 1090/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011

6 Oktober 2011

Lamp : -

H a l : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

Yang terhormat,  
Kepala Sekolah SMA Yapin Kertasemaya  
Di  
Indramayu

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

N a m a : Narwidi  
N P M : 1006804451  
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.



**Lina Mirahul Jannah, M.Si.**  
**NIP. 197301272008122002**



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : 1092/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011

6 Oktober 2011

Lamp : -

H a l : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

Yang terhormat,  
Kepala Sekolah SMA NU Widasari  
Di  
Indramayu

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

N a m a : Narwidi  
N P M : 1006804451  
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

Setretas Program,  
  
Lina Mifadahul Jannah, M.Si.  
NIP. 197301272608122002



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : ~~089~~/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011

6 Oktober 2011

Lamp : -

H a l : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

**Yang terhormat,**  
**Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah Jatibarang**  
**Di**  
**Indramayu**

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

N a m a : Narwidi  
N P M : 1006804451  
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

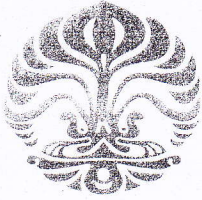
Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.







**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No. : 091/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011  
Lamp : -  
Hal : Mengumpulkan Data untuk  
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

6 Oktober 2011

**Yang terhormat,**  
**Kepala Sekolah Dwi Warna Kertasemaya**  
**Di**  
**Indramayu**

Dengan hormat,  
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

**N a m a** : Narwidi  
**N P M** : 1006804451  
**Kekhususan** : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 6 Oktober 2011 sampai dengan 6 Januari 2012.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

  
Lina Miftahul Jannah, M.Si.  
NIP. 197301272008122002



# PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU

## DINAS PENDIDIKAN

Jalan MT. Haryono Telepon (0234) 274190  
INDRAMAYU

### SURAT IZIN

No : 070.1/2992-Sekret/2011

### TENTANG IJIN PENELITIAN

#### KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAMAYU

Dasar : Surat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Nomor : 1084/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011, tanggal 6 Oktober 2011, perihal mengumpulkan data untuk penyusunan tugas akhir (Tesis)

#### MENGIZINKAN :

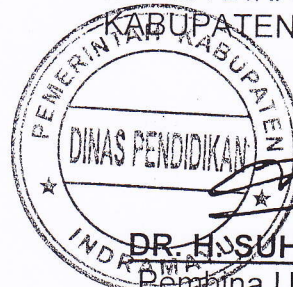
Kepada :

Nama : **NARWIDI**  
NPM : 1006804451  
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan  
Maksud : Melaksanakan Penelitian dengan judul :  
**"Pengukuran Efektifitas Manajemen Sekolah dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard pada sekolah-sekolah di Kabupaten Indramayu"**  
Waktu : 6 Oktober 2011 s.d 6 Januari 2012

Demikian surat ijin dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Indramayu  
Pada tanggal : 21 Oktober 2011

KEPALA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN INDRAMAYU



**DR. H. SUHAELI, M.Si.**

Pembina Utama Muda

NIP : 195603031982031018

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH : SMA N 1 Jajibarang  
 ALAMAT SEKOLAH : Jl. Ampera No. 100 Jajibarang  
 TANGGAL : 15 Desember 2011  
 WAKTU : 30 menit

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Wiwin Widayawati	1112.10.179	X	
2	EDWIN WILHARNO	1112.10.092	X	
3	EGGY PRATNO	112.10.0	X	
4	Kharu prabowo	112.10.095	X	
5	MAIDAH	1112.10.077	X	
6	MOCH ANDREAN	1112.10.078	X	
7	MOH. RHOLO-2	112.10.079	X	
8	MULYADI	1112.10.080	X	
9	Fitria Rizandi	1112.10.073	X	
10	EVA APRILIA	1112.10.072	X	
11	ASRI ANU LISTIYANA	1112.10.065	X	
12	AROPIK	1112.10.069	X	
13	Epi Fauzi Mustopa	S	X	
14	Christon Sugiharto		X	
15	Wan Febriana	" 075	X	
16	ICI Sunarti	11.12.10.079	X	
17	YUVI SULFIATNI	1112.10.062	X	
18	ELLI.ERMAWATI	1112.10.071	X	
19	Yulianti	1112.10.032	X	
20	Hartanto	1112.10.077	X	

Indramayu, 15 Des 2011  
 Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

SMAN 1 JATIBARANG  
Jl. Ampera 100 Jatibarang  
15 Desember 2011  
07.30

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Adi Firmansyah		XII IPA1	
2	Agna husnul A		XII IPA1	
3	Agung Ajal		XII IPA1	
4	Agung Efen di		XII IPA1	
5	Christian Ibrahim		XII IPA1	
6	Eko Restu P		XII IPA1	
7	Fera Kartika A		XII IPA1	
8	Fifi Thofikah D		XII IPA1	
9	Gian Ega P		XII IPA1	
10	Herdy Ageng T		XII IPA1	
11	Indah juwita S		XII IPA1	
12	Insani Aripahana		XII IPA1	
13	Johan Firdaus		XII IPA1	
14	Muh. Harts G		XII IPA1	
15	Muthah arussayidun		XII IPA1	
16	Movika lestari		XII IPA1	
17	Murchayati		XII IPA1	
18	pipit pitriyana W		XII IPA1	
19	Rahayu Ningrum W I		XII IPA1	
20	Rahmat Maulana		XII IPA1	

Indramayu, 15 Dec 2011  
Peneliti

NARWIDI  
NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

SMAN 1 JATIBARANG  
Jl. Ampera no. 100 jatibarang.  
15 Desember 2011.  
07.30

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Bobi junior		XI IPS 2	
2	Bravo NHA R		XI IPS 2	
3	Dede Cristin		XI IPS 2	
4	Dewi Sekantaji		XI IPS 2	
5	Dewi Suciningsih		XI IPS 2	
6	Diana Septiani		XI IPS 2	
7	Dwi putri A		XI IPS 2	
8	Fajar sidig		XI IPS 2	
9	Fani Feronika		XI IPS 2	
10	Fiki hidayat		XI IPS 2	
11	Harningsih		XI IPS 2	
12	Iis Nuripah		XI IPS 2	
13	Indra santana		XI IPS 2	
14	Jueni		XI IPS 2	
15	Jyus		XI IPS 2	
16	Lisa Ponira sari		XI IPS 2	
17	Listriyani		XI IPS 2	
18	Meli Fauziah		XI IPS 2	
19	Nursiti Fatimah		XI IPS 2	
20	Randika Samudra		XI IPS 2	

Indramayu, 15 des 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG  
DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH : SMA Negeri 1 Jatibarang  
 ALAMAT SEKOLAH : Jl. Ampera 100 Jatibarang  
 TANGGAL : 15 - Desember 2011  
 WAKTU : .....

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Hanif .F	1112.10.137	X-5	
2	Ayu .R	1112.10.129	X-5	
3	Erlena	1112.10.135	X-5	
4	Fitriyani	1112.10.136	X-5	
5	Dewi Ratnawati	1112.10.132	X-5	
6	ARIF TRIYANA	0910.125.	XII IPS 3	
7	Anis . Patimah		XII IPS 3	
8	Junaeni	1112.10.140	X-5	
9	Darmaji	1112.10.131	X-5	
10	Ayu Lestari	1112.10.128	X-5	
11	Saeful muemin	1112.10.121	X-4	
12	Efi suksesih	1112.10.133	X-5	
13	Romant		XII IPS 2	
14	Windiani	1112.10.125	X-4	
15	EKA.P	1112.10.134	X-5	
16	Aman . Fatmahan	1112.10.126	X-5	
17	Subil Bayu w.	1112.10.122	X-4	
18	wangsu Andreas Z	0910.125.055	XII IPS 2	
19	Tati	0910.125.053	XII - IPS 2	
20	Arya aRAs	0910.125.058	XII IPS 3	

Indramayu, 15 Des 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG

DIBERIKAN OLEH SEKOLAH

NAMA SEKOLAH : SMA NEGERI 1 JATIBARANG  
ALAMAT SEKOLAH : JL. AMPERA NO.100 JATIBARANG  
TANGGAL : 15 DESEMBER 2011  
WAKTU : 07.30 S.D. SELESAI

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	RIYAH		XII A 3	
2	Hilayah Janiah		XI IPS 4	
3	Moh. Nindi F		XI IPS 4	
4	Tarani P		XII A 3	
5	Uswatun K		XII A 3	
6	NOKIA		XI IPS 4	
7	SUNIRI		XI IPS 4	
8	Yudeni		XII IPA 3	
9	Suharnoto		XI IPS 4	
10	Sri snyanti		XI IPS 4	
11	YESICA		XII IPA 3	
12	Wastiah		XII IPA 3	
13	Ruhmanti		XI-IPS 4	
14	Linda pratwi		XI-IPS 4	
15	IRWANTO		XII-IPS 4	
16	Sri Muljana		XII IPA 3	
17	Suningsih		XII IPA 3	
18	Suciandah		XII IPA 3	
19	Kiki febriani		XI IPS 4	
20	Sukinah		XII IPA 3	

Indramayu, 15 Des. 2011

Peneliti

NARWIDI  
NPM : 1006804451

DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG

DIBERIKAN OLEH SEKOLAH

NAMA SEKOLAH : SMA NEGERI 1 JATIBARANG  
ALAMAT SEKOLAH : JL. AMPERA NO.100 JATIBARANG 45273  
TANGGAL : 15 DESEMBER 2011  
WAKTU : 07.30 S.D. SELESAI

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Siti Anisah		XII IPA 3	
2	Iit.fernando		XI IPS 4	
3	Mega.dwi-harti		XI-IPS 4	
4	Riska Silvi		XI IPS 4	
5	Vita Tiara Sari		XII - IPA 3	
6	Yogi		XII - IPA 3	
7	YESIEA.		XII IPA 3	
8	SRI sulyanti		XI IPS 4	
9	Wastiah		XII IPA 3	
10	Saefudin Niko Hanafi		XI IPS 4	
11	Winani		XII IPA 3	
12	Wimi mardasari		XII IPA 3	
13	Toto.suwandi		XI IPS 4	
14	TIKI WULAN		XI IPS 4	
15	Susinih		XI IPS 4	
16	Surya djati negara		XI IPS 4	
17				
18				
19				
20				

Indramayu, 15 DES 2011  
Peneliti

NARWIDI  
NPM : 1006804451



**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

SMAN 1 INDRAMAYU  
Jl. Sukarno Hatta No 2 Indramayu 45216  
11 NOVEMBER 2011

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Hayuni Ulfah		X-2	
2	Udzrotum M		X-2	
3	Setiyatun chaerul H		X-2	
4	Mar'atus Sholihah		X-2	
5	Juwita Sari		X-2	
6	Okfawia Wiska. S		X-2	
7	Billy PRAYOGO		X-2	
8	Hadi sukma Yudha		X-2	
9	MOH. REPA. GANJAR		X-2	
10	ANITA APRILINDA		X-2	
11	Ayu Khairunnisa		X-2	
12	Fitriyah		X-2	
13	Annissa Ulfah D.		X-2	
14	Annisa Nurbaiturachmi		X-2	
15	Viki Yana		X-2	
16	Retno Novianingsih		X-2	
17	RIFQI .S.I		X-2	
18	Muammar Zaki		X-2	
19	Johan Indra Wibawa		X-2	
20	Lukman hakim		X-2	

Indramayu, 11 Nov 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

SMA N. 1 INDRAMAYU  
Jl. Sukarno-Hatta No. 2 Indramayu 45216  
11 Nov 2011

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Adesty Postantia		X-3	
2	Widiawati		X-3	
3	Ahmad Sirajuddin		X-3	
4	Siswo Bowo Proyitro		X-3	
5	MOH RIFKY ZAELANIE		X-3	
6	BAYU HADI WIJAYA		X-3	
7	Rian septian		X-3	
8	FAUZI SANTOSO		X-3	
9	Vinsky D.F.		X-3	
10	Fifien Pity Yulianii		X-3	
11	Syaeba R. M		X-3	
12	Lindawati		X-3	
13	Windyanis . P.		X-3	
14	ULFAH . M		X-3	
15	Rizky Maulana		X-3	
16	Mulyadi Setyo		X-3	
17	Dadan Kamadani		X-3	
18	Rahmat Saiful		X-3	
19	Rizky Herdiyana		X-3	
20	Arofakhri Rizki		X-3	

Indramayu, 11 Nov. 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH : SMAN 1 Indramayu  
 ALAMAT SEKOLAH : Jln. Sukarno-Hatta no.2 Indramayu  
 TANGGAL : 11 Nop 2011  
 WAKTU : .....

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Ummudjakijah		XII-IPS-1	[Signature]
2	Amisab		XII IPS-1	[Signature]
3	Deni sri H.		XII IPS-1	[Signature]
4	Poni Sapitri		XII IPS-1	[Signature]
5	SURANI		XII IPS-1	[Signature]
6	Juhaeriyah		XII IPS-1	[Signature]
7	Eli Getiawati		XII IPS-1	[Signature]
8	Saminah		XII IPS-1	[Signature]
9	META SARI		XII IPS-1	[Signature]
10	Naemurah		XII - IPS-1	[Signature]
11	Dita Widiya Itengsih		X-6	[Signature]
12	Intan Qurrofu' Anni		X-6	[Signature]
13	Mohamad Prandiara		X-6	[Signature]
14	Agus. seliana		X-6	[Signature]
15	<b>GINANJAR</b>		X-6	[Signature]
16	Sunardi		X-6	[Signature]
17	Renandi		X-6	[Signature]
18	Msh. Adnan		X-6	[Signature]
19	Fitri Juliesha		X-6	[Signature]
20	Rahayu Anwar		X-6	[Signature]

Indramayu, 11 Nop 2011

Peneliti

[Signature]

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH : SMA N 1 INDRAMAYU  
 ALAMAT SEKOLAH : Jl. Sukarna - Hutan No. 2 Indramayu. 45216  
 TANGGAL : 11 Nopem 2011  
 WAKTU : .....

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	CASSA		X.1	
2	Atiek Novianti		X.1	
3	NOVIA RANI		X.1	
4	Laenah Mega . R		X.1	
5	Haryati		X.1	
6	Rani T		X.1	
7	Euis. ST . Stafidiah		X.1	
8	TIWI		X.1	
9	Sinta		X.1	
10	Sri Adri yuni		X.1	
11	ABDUL BASIR		X.1	
12	IP PUTRA		X.1	
13	Fauzi Ramdhani		X.1	
14	Riyandi		X.1	
15	Supardi		X.1	
16	MUHAMMAD. BOFAR		X.1	
17	SACFULLON		X.1	
18	Ahmad NURBOHIM		X.1	
19	GURUH TOPTA H.		X.1	
20	Muharad Suparmo		X.1	

Indramayu, 11 Nop 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH

ALAMAT SEKOLAH

TANGGAL

WAKTU

SMAN 1 INDRAMAYU  
Jl. Sukarno-Hatta no 2 Indramayu 45216  
11 November 2011

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Nurhaeni		XII IPS-3	
2	Sri Fitriani		XII IPS-3	
3	Farida		XII IPS-3	
4	Fifi Yuliana Dewi		XII IPS-3	
5	Denok Murhartini		XII IPS-3	
6	Adinda Septina		XII IPS-3	
7	KARTONO		XII IPS-3	
8	M. ADE ANGGRA A		XII IPS-3	
9	M. Khairul Anam		XII IPS-3	
10	Rendi Ewin K.H		XII IPS-3	
11	saeful bahkri		XII IPS-3	
12	Warman Suparman		XII IPS-3	
13	Faizal Rachman		XII IPS-3	
14	mulana		XII IPS-3	
15	Rudi Harfano		XII IPS-3	
16	Hari Kardi		XII IPS-3	
17	Supriadi		XII IPS-3	
18	Atmad Maulana		XII IPS-3	
19	Siti Khodiyah		XII IPS-3	
20	Fitriyani		XII IPS-3	

Jatibarang,

11 November 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG

DIBERIKAN OLEH SEKOLAH

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

SMA XI 1 INDRAMAYU  
Jl Sukarno-Hatta nomor 2 Indramayu 45216  
11 November 2011

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	NURYAMAN		XI IPA 5	
2	Sriyanti		XI IPA 5	
3	Suminik		XI IPA 5	
4	sunena		XI IPA 5	
5	Soidah wati		XI IPA 5	
6	R-klara sinta Dewi		XI IPA 5	
7	Rera Arinda		XI IPA 5	
8	SETYAWAN H		XI IPA 5	
9	Tri Anggraeni		XI IPA 5	
10	Juliana sari		XI IPA 5	
11	WIPRA YANTI		XI IPA-2	
12	Wasriah Putri P.y		XI IPA-2	
13	Rita gulia sari		XI IPA-2	
14	RISKA ANJASMARA.		XI IPA-2	
15	Edward Vieky		XI IPA 2	
16	Atmod. Bustomy		XI IPA 2	
17	Antony Faisal		XI IPA 2	
18	ZAKARIA. R.		XI IPA 2	
19	Ria Ramdhan. V.		XI IPA 2	
20	Nina Veronika		XI IPA 2	

Indramayu, 11 Nov. 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG  
DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

*SMAN 1 INDRAMAYU  
Jln. Bakti No. 400 No. 2 Indramayu 45216  
11 NOPEMBER 2011*

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Arie ginto		XI IPA 1	<i>[Signature]</i>
2	TURIDAH		XII - IPA 2	<i>[Signature]</i>
3	Dewi Erlita		XII - A - 3	<i>[Signature]</i>
4	Indra Aditya		XII - A - 3	<i>[Signature]</i>
5	Amin Muhaaim		XII - A - 3	<i>[Signature]</i>
6	Eko Prasetyo		XII A 3	<i>[Signature]</i>
7	Casminik		XII A - 3	<i>[Signature]</i>
8	Firman S		XII A 3	<i>[Signature]</i>
9	Farinah		"	<i>[Signature]</i>
10	Dedi Haryanto		XII IPA 3	<i>[Signature]</i>
11	Putra H			<i>[Signature]</i>
12	Randi FM		XII A - 3	<i>[Signature]</i>
13	Kurilah		XII A - 3	<i>[Signature]</i>
14	Nila Sari		XII A - 3	<i>[Signature]</i>
15	Vanny Meliyanti		XII A - 2	<i>[Signature]</i>
16	Kridya D.k		XII A - 2	<i>[Signature]</i>
17	Dewi Sri P		XI S - 4	<i>[Signature]</i>
18	Amalia		XI S - 4	<i>[Signature]</i>
19	Dewi R.		XI S - 4	<i>[Signature]</i>
20	Elisa		XI S - 4	<i>[Signature]</i>

Indramayu, 11 Nop. 2011

Peneliti

*[Signature]*

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG  
DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH

SMA N 1 INDRAMAYU

ALAMAT SEKOLAH

Jln. Sukarno - Hatta No 2 / Indramayu 45216

TANGGAL

11 NOPEMBER 2011

WAKTU

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Susanti		XI - IPS - 3	
2	Eldy Prasetyo		XI - IPS 4	
3	TURIPAH		XII - IPA - 2	
4	SRI ASIH S. S		XI IPS - 3	
5	ABDUL GHONI		XI IPS - 4	
6	WENI WAHYUNI		XI - IPS 3	
7	ANDRI SUTRISKO		XI IPS 4	
8	Casminih		XII A 3	
9	Devi Erlita		..	
10	Eko prasetyo		..	
11	Amin Muhaimin		XII A - 3	
12	Kartinih		XII A - 3	
13	kurilah		XII A - 3	
14	Vanny. Meluyani		XII A - 2	
15	Wrdya D.k		XII A - 2	
16	Nila Sari		XII A - 3	
17	Naskoni		XII A - 3	
18	Erdah Amelin		XII IPS 4	
19	Duni R		XI S 4	
20	Devi Sri P		XI S 4	

Indramayu, 11 Nov 2011

2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451



**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

SMA N 1 Indramayu  
Jl. Sukarno Hatta No. 2 Indramayu 45216  
11 Nop. 2011

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	ADE AHMAD DJAMAL UDINI		XII A	
2	Zaenal Arifin		XII A	
3	ARRIY RIZAL M		XII A	
4	M. Fadlullah		XII A	
5	Dede Sekiawan		XII A	
6	Agung Dwi Pambudi	091010010	XII A	
7	Ali Usman	091010012	XII A	
8	Nabih Sibghatullah	091010005	XII A	
9	Rokiahul Adawiyah	091010018	XII A	
10	Nur Aminih		XII A	
11	Kowala Sari		XII A	
12	Hadriyah	091010013	XII A	
13	Mubinah		XII A	
14	Nasihatul ummah	091010002	XII A	
15	Vevi Alpi Magfiroh	091010014	XII A	
16	Eka Malihah	0910110044	XII A	
17	Asih Yulianah		XII A	
18				
19				
20				

Indramayu, 11 Nop 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG  
DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH : SMA N 1 TERESI  
 ALAMAT SEKOLAH : Jl. Raja Cikeding - Teresi kec. Teresi  
 TANGGAL : 20 NOPEMBER 2011  
 WAKTU : .....

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	ARUM ILHAMI R		XI IPS - 1	
2	ANAH NOFIANSOE		XI - IPS - 1	
3	SM Rahayu Dwi Pamungka		XI - IPS - 1	
4	Shirba Sunardi P		XI - IPS - 1	
5	DEDE RAHMAT		XI - IPS - 1	
6	Kholidin		XI - IPS - 1	
7	Casmadi		XI - IPS - 1	
8	Dimas Aditka. H		XI - IPS - 1	
9	ANDRI YANI		XI - IPS - 1	
10	WILDA. ALFIONITA		XI - IPS - 1	
11	MULTA		XII - IPA 2	
12	SIFA HARENILKA		XII - IPA 2	
13	KARNO IRAWAN		XII - IPA 2	
14	M. BAHTIAR. A		XII - IPA 2	
15	TEGUH PRAYOGA		XII - IPA 2	
16	SULAH. PIDIA. W		XII - IPA 2	
17	DEDE. JUHARI. K		XII - IPA 2	
18	KUSRIYAH		XII - IPA 2	
19	NUR ARIFIN		XII - IPA 2	
20	NUR KOMARIYAH		XII - IPA 2	

Indramayu, 20.10.2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN GURU DAN  
KARYAWAN SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP  
PELAYANAN YANG DIBERIKAN DAN PEKERJAANNYA SAAT INI**

NAMA SEKOLAH : SMAN 1 TERLISI  
 ALAMAT SEKOLAH : Jln. Raya Cikidang - Terisi kec. Terisi  
 TANGGAL : 20 NOPEMBER 2011  
 WAKTU : .....

NO	NAMA	NIP	JABATAN	TANDA TANGAN
1	DWI NANDINI		X-4	
2	IT ATIKA EARI		X-4	
3	RUTHAENI		X-4	
4	DIANA. NUR. A		X-4	
5	RIZKIATUL. M		X-4	
6	WIWIT. WITASARI		X-4	
7	BITI. KURIAH		X-4	
8	KARTIKA. BAHARI		X-4	
9	UMI. SOLEHA		X-4	
10	INDRIANI		X-4	
11	AGUNG. JAYATULIAH		X-4	
12	DIAN ANDINI		X1-IPA-3	
13	ERİYANTI		X1-IPA-3	
14	HARTONO		X1-IPA-3	
15	MERİYANTU		X1-IPA-3	
16	GILLANG RAMDAN		X1-IPA-3	
17	YANI IMRIYANI		X1-IPA-3	
18	UMAR HUSAIN		X1-IPA-3	
19	AYY SORAYA		X1-IPA-3	
20	INDAH PUJI. R		X1-IPA-3	

Indramayu, 20 Nov 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG  
DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

*SMA N 1 Terisi*  
*Jln Raya Cikedung - Terisi kee Terisi.*  
*20 Nov. 2011*

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	ISNAENI		XII IPA	<i>[Signature]</i>
2	JUYIDIAH		XII IPA	<i>[Signature]</i>
3	<i>Putriana N.P</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
4	<i>Ana Maryana</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
5	AGUSTIN novianti		XII-IPA	<i>[Signature]</i>
6	<i>NURJANAH</i>		XII-IPA	<i>[Signature]</i>
7	<i>EVA Nurkholifah</i>		XII. IPA	<i>[Signature]</i>
8	<i>RISKI AGUSTINA .P</i>		XII-IPS	<i>[Signature]</i>
9	<i>Kastimah</i>		XII-IPS	<i>[Signature]</i>
10	<i>Fajar Rizki</i>		XII-IPA	<i>[Signature]</i>
11	<i>M. Fatmih ALI</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
12	<i>Didi suandi</i>		XII-IPA	<i>[Signature]</i>
13	<i>Fikry</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
14	<i>AL-UMMA SAHID</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
15	<i>WARSINAH</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
16	<i>INAH CARMINAH</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
17	<i>Dun Wandy</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
18	<i>CarCim</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
19	<i>DESIH</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
20	<i>YAGIN Mukhlisin</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>
21	<i>Yayah Rohayah</i>		XII IPA	<i>[Signature]</i>

Indramayu, 20 Nov 2011

Peneliti

*[Signature]*

MARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG  
DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH : SMAN 1 TERISI  
 ALAMAT SEKOLAH : Jl. Raya Lihedung - Terisi kec. Terisi  
 TANGGAL : 20 NOVEMBER 2011  
 WAKTU : .....

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	KHOIRUDIN		XI-IPA-1	
2	RINO ADI PRATAMA		XI-IPA-1	
3	MEZA FAHLEFI		XI-IPA-1	
4	ALBAR ZAKI		XI-IPA-1	
5	DENA I.S		XI-IPA-2	
6	HAMDAN H.P.		XI-IPA-2	
7	Supriyadi		XI-IPA-2	
8	CORUDIN		XI-IPA-2	
9	ERMAN		XI-IPA-2	
10	SEWA .N		X-IPA-2	
11	Novita L.W		XI-IPA-2	
12	Lily .N		X-3	
13	Sti. Rahayati		X-2	
14	Jamilah		X-2	
15	DEVITA		X-2	
16	Dinih Oktaviani		X-2	
17	Nura Soleha		X-2	
18	VINAYA		X-2	
19	ISMAYANTI		X-2	
20	Irene Monic		X-2	
21	Moh. Arya. K.		X-2	

Indramayu, 20 Nov. 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG  
DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

*SMAN 1 Terisi*  
*Jln Raya Cikedung - Terisi - Lee Teris*  
*20 November 2011*

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	MILA NURHUSNA		X-3	<i>Milla</i>
2	APRIYANI		X-3	<i>Amri</i>
3	Penx lukita S.		X-3	<i>P...</i>
4	<i>Sri handayani</i>		<i>X-3</i>	<i>[Signature]</i>
5	Tri hayu		X-3	<i>[Signature]</i>
6	Hur hasanah		X-3	<i>[Signature]</i>
7	Wyndha Sulistyowati		X-3	<i>[Signature]</i>
8	ELGA JUHANA		X-3	<i>[Signature]</i>
9	ELISA		X-2	<i>[Signature]</i>
10	Lutfiah		X-2	<i>[Signature]</i>
11	DIANI WARMAYU R		X-2	<i>[Signature]</i>
12	WILDODO		X-2	<i>[Signature]</i>
13	Taufic x		X-2	<i>[Signature]</i>
14	DESITRI A		X-2	<i>[Signature]</i>
15	Eka-dah-A.		X-2.	<i>[Signature]</i>
16	Bagus Salim R.		X-2	<i>[Signature]</i>
17	GIANG P		X-2	<i>[Signature]</i>
18	Gempita R-5		X-2	<i>[Signature]</i>
19	Vian Rahayu		X-2	<i>[Signature]</i>
20	Jehen V-R		X-2	<i>[Signature]</i>
21	BRIDINI		X-2	<i>[Signature]</i>

Indramayu, 20 Nov 2011

Peneliti

*[Signature]*  
NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH : SMA MUHAMADIYAH KARANGAMPAL  
 ALAMAT SEKOLAH : Jln Raya Karangampal No. 2  
 TANGGAL : 28 November 2011  
 WAKTU : .....

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	Dwi adia		XI IPA	
2	Syair		XI IPA	
3	Intan P		XI IPA	
4	Asri - Isro - A .		XI IPA	
5	ARIS WINANDAR		XI IPA	
6	Suningram		XI IPA	
7	PITIT - suryani		XI IPA	
8	Eva Pitriawati		XI IPA	
9	Yayah anayah		XI IPA	
10	Elin <del>...</del>		XI IPA	
11	Jenab		XII IPA	
12	REIZA		XII IPA	
13	Minati Nurganah		XII IPA	
14	FINA SOFIANA		XII IPA	
15	MERLINT MARLITA		XII IPA	
16	Maznun R.		XII IPA	
17	HDAH INTAN P		XII - IPA	
18	SITI RAHMAH		XII - IPA	
19	Siti Rahayu		XII - IPA	
20	Atmod Riyand		XI. 7 PA	

Indramayu, 28 nov. 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA  
SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP LAYANAN YANG**

**DIBERIKAN OLEH SEKOLAH**

NAMA SEKOLAH  
ALAMAT SEKOLAH  
TANGGAL  
WAKTU

*SMA MUHAMADIYAH KARANGAMPEL*  
*Jl. Raya Karangampel no. 2*  
*28. November 2011*

NO	NAMA	NIS	KELAS	TANDA TANGAN
1	CISKA PURI	-	XII IPA	<i>Ciska</i>
2	GINA TRIE OKTAVIANE	-	XII IPA	<i>Gina</i>
3	ROBIYATUL A	-	XII IPA	<i>Robiyatul A</i>
4	MURYATI	-	XII IPA	<i>Muryati</i>
5	MURPADILAH	-	XII IPA	<i>Murpadilah</i>
6	Sumi Yani	-	XII IPA	<i>Sumi Yani</i>
7	SUGI HARTI	-	XII IPA	<i>Sugi Harti</i>
8	Karina	-	XII IPA	<i>Karina</i>
9	<i>Aminah</i>		X-2	<i>Aminah</i>
10	<i>Bayu R. A</i>		X-2	<i>Bayu R. A</i>
11	<i>Alma Basmah</i>		X-2	<i>Alma Basmah</i>
12	<i>Desta Ramadani</i>		X-2	<i>Desta Ramadani</i>
13	<i>Siti Laila</i>		X-2	<i>Siti Laila</i>
14	<i>Dyia R. Indah</i>		X-2	<i>Dyia R. Indah</i>
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Indramayu, 28 Nov 2011  
Peneliti

*[Signature]*  
NARWIDI  
NPM : 1006804451



**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN GURU DAN KARYAWAN SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP PELAYANAN YANG DIBERIKAN DAN PEKERJAANNYA SAAT INI**

NAMA SEKOLAH : SMAN.1 INDRAMAYU  
 ALAMAT SEKOLAH : Jl. Sukarno - Hateg No.2 Indramayu 45216  
 TANGGAL : 11. NOPEMBER 2011  
 WAKTU : .....

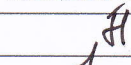
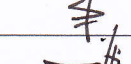
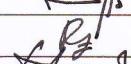

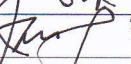

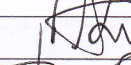




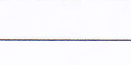



NO	NAMA	NIP	JABATAN	TANDA TANGAN
1	IKK K. ROKAYAH	196506141987032009	GURU BK	
2	INTAHIA ROLIS	196310151992031004	GURU BK	
3	Sunanto	195408182010011003	Staff TU	
4	Warreni		Staff TU	
5	ARIEF R.		guru	
6	ALI ADI		TU	
7	ANGGAR TITIS P.		GURU	
8	PATRASARI	197002141992012002		
9	Denni Ismurandari		Guru	
10	Kusnadi		GURU	
11	LINDA LISTYANI	-	GURU	
12	PAHAYU SUSANTI	196812221996022001	GURU	
13	Ridwan Indrawan		"	
14	KANUDIN	19750115200801004	-	
15	Adhi Sulandani P	198511172009021001	-	
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				

Indramayu , 2011  
 Peneliti

NARWIDI  
 NPM : 1006804451

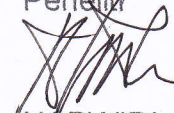
**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN GURU DAN  
KARYAWAN SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP  
PELAYANAN YANG DIBERIKAN DAN PEKERJAANNYA SAAT INI**

NAMA SEKOLAH : SMA 1 JATIBARANG  
 ALAMAT SEKOLAH : Jln. Ampera No. 100 Jatibarang  
 TANGGAL : 6 Desember 2011  
 WAKTU : .....

NO	NAMA	NIP	JABATAN	TANDA TANGAN
1	<del>Drs.</del> Tobsin		GURU	
2	Drs. Sufana		Guru	
3	Kusbariyah, Spd		Guru	
4	Rd. Bambang Polypri, Spd.		Guru	
5	Drs. Usman Kholip		Guru	
6	Siti Sofia, Spd.		Guru	
7	Dhani, Sp.		Guru	
8	Dra. H. Tutty. K. Mpd.		Guru	
9	Rizal Bustamal		Guru	
10	Khaerul. Spd.		Guru	
11	Angeng Indragini		Karyawan	
12	Tri Astuti, Amd.		Karyawan	
13	Nowardi,		Karyawan	
14	Narwijah.		Karyawan	
15	Eudangsih		Karyawan	
16				
17				
18				
19				
20				

Indramayu, 6 DES. 2011

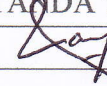

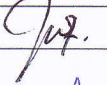

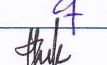
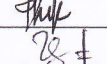




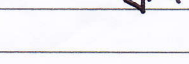

Peneliti

  
 NARWIDI

NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN GURU DAN  
KARYAWAN SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP  
PELAYANAN YANG DIBERIKAN DAN PEKERJAANNYA SAAT INI**

NAMA SEKOLAH : SMAN 1 TERISI  
 ALAMAT SEKOLAH : JL. RAYA CIKEDUNG TERISI  
 TANGGAL : 09 NOV. 2011  
 WAKTU : 10.00 s.d. 11.00.

NO	NAMA	NIP	JABATAN	TANDA TANGAN
1	DARWAN	196301031992112001	GURU	
2	DARSIM	<del>025</del> 196706102006041021		
3	Ronal.w	198203312010081002	TU	
4	Orngkn Suburni		sum	
5	Endah Supriyanti		sum	
6	Lia Mupliha		Guru	
7	Heli. N	19740515200812009	Guru	
8	Kardi	197603062008011003	TU	
9	Darsura		TU	
10	So/eh	196201101987031010	Guru	
11	Andri	198005172005011006	Guru	
12	ECIN SUPIATI	196610032009012001	TU	
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Indramayu ,  
Peneliti

2011

NARWIDI  
NPM : 1006804451

**DAFTAR HADIR RESPONDEN KUESIONER TINGKAT KEPUASAN GURU DAN  
KARYAWAN SEKOLAH SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU TERHADAP  
PELAYANAN YANG DIBERIKAN DAN PEKERJAANNYA SAAT INI**

NAMA SEKOLAH : SMA MUHAMADIYAH KARANGAMPAL  
 ALAMAT SEKOLAH : Jl. Raya Karangampal no 2  
 TANGGAL : 2 Nopember 2011  
 WAKTU : .....

NO	NAMA	NIP / NBM	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Sqiman. As. Spd.	955574	WAKASEK.	
2	Suminta	-	SATPAM	
3	Rasyid.	-	wakasek	
4	Ponjo, Bsc		Guru	
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Jatibarang, 2 Nopember 2011

Peneliti

NARWIDI

NPM : 1006804451