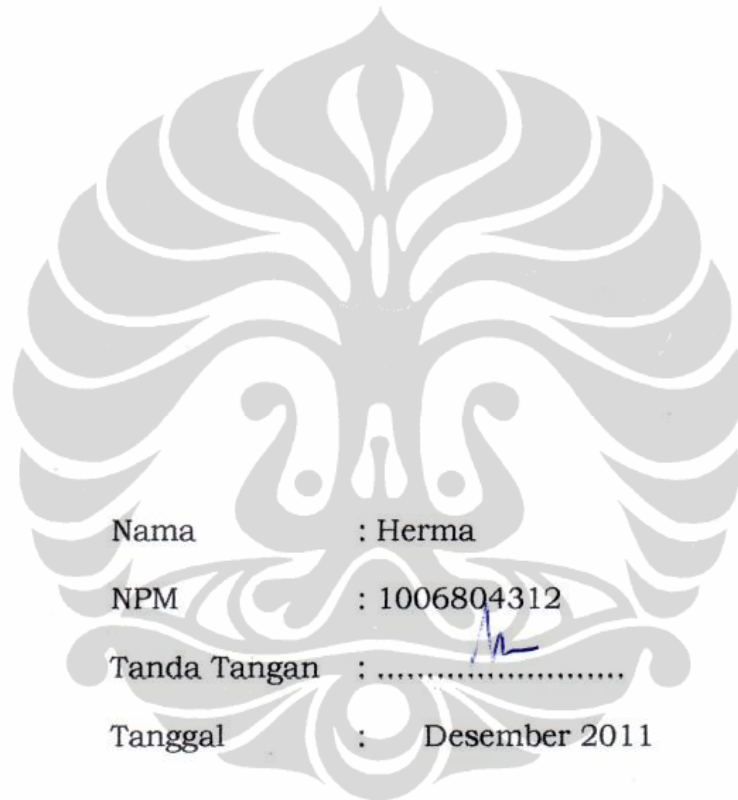


HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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



Nama : Herma
NPM : 1006804312
Tanda Tangan :
Tanggal : Desember 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Herma
NPM : 1006804312
Program Studi : Pasca Sarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Judul Tesis : Analisis Kinerja School Based Management dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMAN I Bengkulu Selatan

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister of Administration (MA) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Martani Husaini, M.B.A. (.....)

Pembimbing : Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, M.Si. (.....)

Penguji : Pentius D soeling, M.Si. (.....)

Sekretaris Sidang : Dr. Wahyu Iman Isworo, M.Ec.(PA) (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Desember 2011

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji hanya milik-Nya dan dengan izin-Nya pula saya dapat menyelesaikan tesis ini, dengan judul “ Analisis Kinerja School Based Management dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMAN 1 Bengkulu Selatan ”. Penulisan tesis ini sebagai syarat untuk memenuhi gelar pascasarjana pada Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Selama proses penyusunan tesis ini, saya telah mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu Saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ. selaku ketua Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Indonesia;
2. Dr .Andreo Wahyudi Atmoko, M.Si. Selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu dan tenaga mengarahkan proses penyusunan tesis ini;
3. Pihak Sekretaris dan Staf Program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
4. Pihak sekolah SMAN I Bengkulu Selatan, Kepala Sekolah, Guru, Tata Usaha, dan siswa- siswi SMAN 1 Bengkulu Selatan yang telah membantu dalam penelitian tesis ini.
5. Suami dan anak-anak saya yang tercinta selalu mendukung dan berdoa untuk kesuksesan saya;
6. Teman-teman yang telah memberikan masukan. Terima kasih atas bantuan dan dukungannya.

Penulis berdoa, semoga Allah SWT membalas kebaikan dengan mendapat Rahmat dan Hidayah dari-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Akhirnya semoga tesis ini dapat diterima dan bermanfaat untuk kemajuan dalam pengembangan pendidikan nantinya, dengan segala kerendahan hati menanti kritik dan saran guna perbaikan thesis ini.

Jakarta, Desember 2011

Penulis

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

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

Nama : Herma

NPM : 1006804312

Program Studi : Pasca Sarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan
Pendidikan

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Demi Ilmu Pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Analisis Kinerja School Based Management dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMAN I Bengkulu Selatan”

Beserta perangkat yang ada. Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat dan memublikasikan 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 : ..Desember 2011

Yang Menyatakan,



Herma

ABSTRAK

Nama : Herma
Program Pasca Sarjana : Kekhususan Ilmu Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Judul : Analisis Kinerja School Based Management dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMAN 1 Bengkulu Selatan

Tesis ini membahas pengukuran tingkat kinerja SMAN 1 Bengkulu Selatan menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif. Penelitian dilakukan dengan melakukan pengukuran tingkat kinerja SMAN 1 Bengkulu Selatan terhadap empat aspek kinerja, yaitu: aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran dilakukan terhadap data sekunder untuk aspek keuangan dan aspek proses bisnis internal, sementara aspek pembelajaran pertumbuhan dan aspek pelanggan menggunakan data primer yang diperoleh menggunakan kuesioner.

Hasil akhir penelitian menunjukkan bahwa kinerja SMAN 1 Bengkulu Selatan secara keseluruhan berada pada status baik (berkinerja baik). Walau demikian, terdapat salah satu elemen pada aspek kinerja proses bisnis internal yang status kerjanya cukup, yaitu bidang operasi. Untuk itu penelitian ini sedapat mungkin, SMAN 1 Bengkulu Selatan membuat program baru dengan cara menambah mata pelajaran yang berisi tentang muatan dan keunggulan lokal atau *life skill* pada kurikulum sehingga beban kerja efektif setiap guru dapat terpenuhi dan dilaksanakan dengan baik. Selain itu, penelitian ini juga menyarankan agar SMAN 1 Bengkulu Selatan dapat mengembangkan sistem informasi berbasis *information communication and technology (ICT)* untuk meningkatkan kinerja di bidang kemampuan sistem informasi.

Kata kunci: Balanced scorecard, kinerja dan kurikulum keunggulan lokal.

ABSTRACT

Name : Herma

Study Program : Graduate Program
The Study of Administration Program
Majoring in Administration and Policy of Education

Title : Analysis of Scholl Based Management Performance with
Balanced Scorecard Approach in SMAN 1 of South
Bengkulu

This thesis discusses about the performance rate of SMAN 1 of South Bengkulu using balanced scorecard. It is a quantitative study with descriptive design. The study is done by measuring four factors of the performance rate. They are financial, customer, process of internal business, and learning and growth. The analysis of the financial and the process of internal business factors use secondary data, while the analysis of the learning and growth and the customer factors use primary data from the questionnaire.

The result of the study shows that in general the performance of SMAN 1 of South Bengkulu is on the good level. Nevertheless there is one element of the process of internal business factor, that is the operation element is not on the good level yet. Therefore this study suggests SMAN 1 of South Bengkulu should make a new program by adding new subject contains local excellence or life skills in the curriculum to fulfill teachers' activities and will be done effectively. Furthermore, this study suggests SMAN 1 of South Bengkulu to develop the system of Information and Communication Technology (ICT) to improve the performance of the information system ability.

Key words: *Balanced scorecard, performance and curriculum of local excellence.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDULi
PERYATAAN ORISINALITAS.....	..iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	..iv
KATA PENGANTAR.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Batasan Masalah.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Manajemen Berbasis Sekolah	8
2.1.1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	8
2.1.2. Program Manajemen Berbasis Sekolah	13
2.2. Kinerja.....	17
2.2.1. Pengertian Kinerja.....	17
2.2.2. Pengukuran Kinerja.....	18
2.2.2.1. Tinjauan Umum Sistem Pengukuran Kinerja.....	19
2.2.2.2. Perkembangan Konsep Pengukuran Kinerja.....	21
2.2.2.3. Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja dan Ukuran Kinerja yang Baik	22

2.3.	Pengukuran Kinerja dalam <i>Balance Scorecard</i>	24
2.3.1.	Perspektif Keuangan	26
2.3.2.	Perspektif Pelanggan	30
2.3.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	33
2.3.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	34
2.4.	Peta Strategi	39

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1.	Pendekatan Penelitian	42
3.2.	Jenis Penelitian.....	42
3.3.	Pengumpulan Data	43
3.3.1.	Jenis Data	43
3.3.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.4.	Populasi dan Sampel	44
3.5.	Lokasi Penelitian.....	47
3.6.	Waktu Penelitian	47
3.7.	Teknik Analisis Data.....	47
3.8.	Rancangan Penelitian.....	54
3.9.	Skala Pengukuran.....	56
3.10.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	57
3.11.	Analisis Data	59

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	64
4.1.1.	Visi, Misi, dan Tujuan.....	64
4.1.2.	Jumlah Siswa.....	66
4.1.3.	Prestasi Siswa.....	67
4.1.3.1.	Prestasi Siswa dalam Ujian Nasional.....	67
4.4.	Angka Mengulang Siswa.....	69
4.5.	Kondisi Siswa Lima Tahun Terakhir	69
4.6.	Kondisi Guru.....	70
4.7.	Sarana dan Prasarana	71

4.8.	Pengukuran Kinerja	72
4.8.1.	Aspek Keuangan	72
4.8.2.	Aspek Pelanggan	73
4.8.2.1.	Tingkat Kepuasan Pelanggan	74
4.8.3.	Aspek Proses Bisnis Internal.....	98
4.8.4.	Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan	102
4.8.4.1.	Tingkat Kepuasan Pegawai	102
4.8.4.2.	Tingkat Kemampuan Sistem Informasi	120
4.8.5.	Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	125
4.9.	Analisis Kinerja Secara Keseluruhan.....	134
4.9.1.	Aspek Kinerja Keuangan	136
4.9.2.	Aspek Kinerja Pelanggan.....	137
4.9.3.	Aspek Kinerja Proses Bisnis Internal.....	137
4.9.4.	Aspek Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan	137
 BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1.	Kesimpulan.....	139
5.2.	Saran.....	139
 DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	25
Tabel 3.1 Profile Guru	43
Tabel 3.2 KeadaanJumlah Siswa Tahun 2010/2011	44
Tabel 3.3 Jadwal Penelitian.....	46
Tabel 3.4 Nilai untuk Sektor Penerimaan dan Pengeluaran.....	47
Tabel 3.5 Kategori dan Bobot Jawaban Responden terhadap Kualitas Layanan.....	48
Tabel 3.6 Metode Scoring Aspek Inovasi.....	50
Tabel 3.7 Metode <i>Scoring</i> Pengukuran Aspek Proses/Operasi.....	51
Tabel 3.8 Metode <i>Scoring</i> Pengukuran Aspek Layanan Alumni.....	52
Tabel 3.9 Kategori dan Bobot Jawaban Responden terhadap Tingkat Kepuasan Layanan.....	53
Tabel 3.10 Kisi-Kisi Umum Penelitian.....	54
Tabel 3.11 Kisi-Kisi Instrumen Analisis Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	55
Tabel 3.12 Sistem Penghitungan Nilai Koefisien untuk Uji Validitas Instrumen.....	58
Tabel 3.13 Interpretasi Koefisiensi Korelasi untuk Uji Reliabilitas Instrumen.....	58
Tabel 3.14 Presentasi Kategori Interpretasi Jawaban.....	59
Tabel 3.15 Predikat Tingkat Kepuasan Pelanggan (KTP).....	60
Tabel 3.16 Skor Analisis Kinerja.....	62
Tabel 3.17 Analisis Kinerja secara Keseluruhan.....	63
Tabel 3.18 Analisis Kinerja secara Keseluruhan dalam Skala 1-5	63
Tabel 4.1 Jumlah Siswa.....	67
Tabel 4.2 Nilai Rata-Rata Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2005- 2008.....	68
Tabel 4.3 Angka Mengulang Siswa	69
Tabel 4.4 Kondisi Siswa Lima Tahun Terakhir.....	69

Tabel	4.5	Kondisi Guru.....	70
Tabel	4.6	Sarana dan Prasarana.....	71
Tabel	4.7	Skor Realisasi Anggaran Keuangan	73
Tabel	4.8	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Tampilan Fisik.....	75
Tabel	4.9	Tanggapan Responden terhadap Lokasi /Letak Sekolah...	76
Tabel	4.10	Tanggapan Responden terhadap Tersedianya Tempat Parkir.....	76
Tabel	4.11	Tanggapan Responden terhadap Penampilan Ruang Kantor/Kelas.....	77
Tabel	4.12	Tanggapan Rresponden terhadap Kenyamanan/Kebersihan Kantor.....	78
Tabel	4.13	Tanggapan Responden terhadap Pelayanan Jasa.....	78
Tabel	4.14	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Keandalan dalam memberikan Pelayanan	80
Tabel	4.15	Tanggapan Responden terhadap Pelayanan Surat Menyurat.....	81
Tabel	4.16	Tanggapan Responden terhadap Pelayanan Administrasi Umum.....	82
Tabel	4.17	Tanggapan Rresponden terhadap Kemampuan Guru dalam Memberikan Penilaian yang Objektif.....	83
Tabel	4.18	Tanggapan Responden terhadap Efektivitas Jam Belajar Dilaksanakan dengan Baik oleh Akademik/Tenaga Pengajar.....	84
Tabel	4.19	Tanggapan Responden terhadap Metode Guru dalam Menyampaikan Materi Pelajaran dengan Mudah dipahami Semua Siswa.....	85
Tabel	4.20	Tanggapan Responden terhadap Pengelolaan Sekolah Memperhatikan Fasilitas Layanan yang Ada sehingga mudah diakses oleh semua Siswa.....	86
Tabel	4.21	Tanggapan Responden terhadap Penyediaan Buku di Perpustakaan sesuai dengan Kebutuhan Siswa.....	86

Tabel	4.22	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Keandalan dalam Memberikan/Melaksanakan Pelayanan yang Dijanjikan (<i>Reliability</i>).....	87
Tabel	4.23	Tanggapan Rresponden terhadap Pegawai Administrasi/Akademik selalu Memperhatikan Administrasi/Kegiatan Belajar Siswa dengan Baik dan Cepat.....	89
Tabel	4.24	Tanggapan Responden terhadap Pegawai Senantiasa Tanggap Terhadap Aspirasi Siswa dan Berusaha Merespon dengan Cepat.....	90
Tabel	4.25	Tanggapan Responden terhadap Penanganan Masalah Keamanan, Kenyamanan, dan Ketertiban di Lingkungan Sekolah direspon dengan Cepat.....	91
Tabel	4.26	Tanggapan Responden terhadap Jaminan (<i>Assurance</i>).....	92
Tabel	4.27	Tanggapan Responden terhadap Sekolah Menjamin Siswanya untuk Lulus Ujian.....	93
Tabel	4.28	Tanggapan Responden terhadap Sekolah Menjamin Siswa untuk diterima di Perguruan Tinggi.....	93
Tabel	4.29	Tanggapan Responden terhadap Kemampuan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam Memahami Kebutuhan Siswa (<i>Emphaty</i>).....	95
Tabel	4.30	Tanggapan Responden terhadap Keramahan Pegawai Tata Usaha dalam Memberikan Pelayanan Administrasi..	96
Tabel	4.31	Tanggapan Responden terhadap Keramahan Akademik/Guru dalam Memberikan Pelajaran.....	96
Tabel	4.32	Tanggapan Responden terhadap Perhatian Pegawai Administrasi/Guru diberikan secara Serious akan Masalah yang dihadapi Siswa.....	97
Tabel	4.33	Hasil Evaluasi Aspek Inovasi SMA N 1 Bengkulu Selatan	99
Tabel	4.34	Hasil Pengukuran Aspek Operasi.....	100
Tabel	4.35	Hasil Pengukuran terhadap Kinerja Layanan Alumni.....	101
Tabel	4.36	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Tingkat Kepuasan Pegawai.....	103

Tabel	4.37	Tanggapan Responden terhadap Selalu Sibuk Sepanjang Waktu.....	104
Tabel	4.38	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Bekerja Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	105
Tabel	4.39	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari Waktu ke Waktu.....	106
Tabel	4.40	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting dalam Kelompok Kerja.....	107
Tabel	4.41	Tanggapan Responden terhadap Cara Pemimpin Memperlakukan Bawahan.....	107
Tabel	4.42	Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Atasan Dalam Membuat Keputusan.....	108
Tabel	4.43	Tanggapan Responden terhadap Melakukan Pekerjaan Tanpa Bertentangan dengan Nurani.....	109
Tabel	4.44	Tanggapan Responden terhadap Pekerjaan Saat Ini Memberikan Jaminan Kehidupan.....	110
Tabel	4.45	Tanggapan Rresponden terhadap Kesempatam Membantu Menyelesaikan Tugas Rekan Kerja.....	110
Tabel	4.46	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Memberitahu Rekan Apa yang Seharusnya dilakukan.....	111
Tabel	4.47	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Melakukan Pekerjaan Menggunakan Kemampuan yang dimiliki Sendiri.....	112
Tabel	4.48	Tanggapan Responden terhadap Penerapan Kebijakan Organisasi dalam Kegiatan Sehari-Hari.....	113
Tabel	4.49	Tanggapan Responden terhadap Imbalan yang Diterima Dikaitkan dengan Beban Kerja.....	114
Tabel	4.50	Tanggapan Responden terhadap Kebebasan untuk Berkembang Pada Pekerjaan Saat Ini.....	115
Tabel	4.51	Tanggapan Responden terhadap Kebebasan Menggunakan Penilaian Sendiri.....	115
Tabel	4.52	Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk	

		Mencoba Menggunakan Metode/Cara Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	116
Tabel	4.53	Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja (Kenyamanan dan Fasilitas Kerja).....	117
Tabel	4.54	Tanggapan Responden Terhadap Keharmonisan Kerja Sesama Rekan Kerja.....	118
Tabel	4.55	Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan/Sanksi yang Diterima Jika Menyelesaikan Pekerjaan dengan Baik/Buruk.....	118
Tabel	4.56	Tanggapan Responden terhadap Perasaan Puas yang diperoleh dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	119
Tabel	4.57	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Tingkat Kemampuan Sistem Informasi.....	120
Tabel	4.58	Tanggapan Responden terhadap Ketersediaan Informasi yang Dibutuhkan untuk Mendukung Pelaksanaan Pekerjaan.....	122
Tabel	4.59	Tanggapan Responden terhadap Ketepatan Informasi yang Tersedia untuk Pelaksanaan Pekerjaan.....	123
Tabel	4.60	Tanggapan Responden terhadap Pegawai Perorangan Memiliki Akses Data untuk Efektivitas Kerja.....	124
Tabel	4.61	Tanggapan Responden terhadap Waktu yang Diperlukan untuk Mendapatkan Informasi yang Dibutuhkan dalam Pelaksanaan Pekerjaan.....	125
Tabel	4.62	Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Atas Layanan (Tingkat Kepuasan Pelanggan/TKP).....	127
Tabel	4.63	Tabel Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Kelompok Tampilan Fisik (<i>Tangibility</i>).....	129
Tabel	4.64	Tabel Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Kelompok Keandalan dalam Memberikan/Melaksanakan Pelayanan yang dijanjikan (<i>Reliability</i>).....	130
Tabel	4.65	Tabel Persepsi,Harapan dan Kesenjangan Pada Kelompok Ketanggapan dalam Menyediakan Pelayanan	

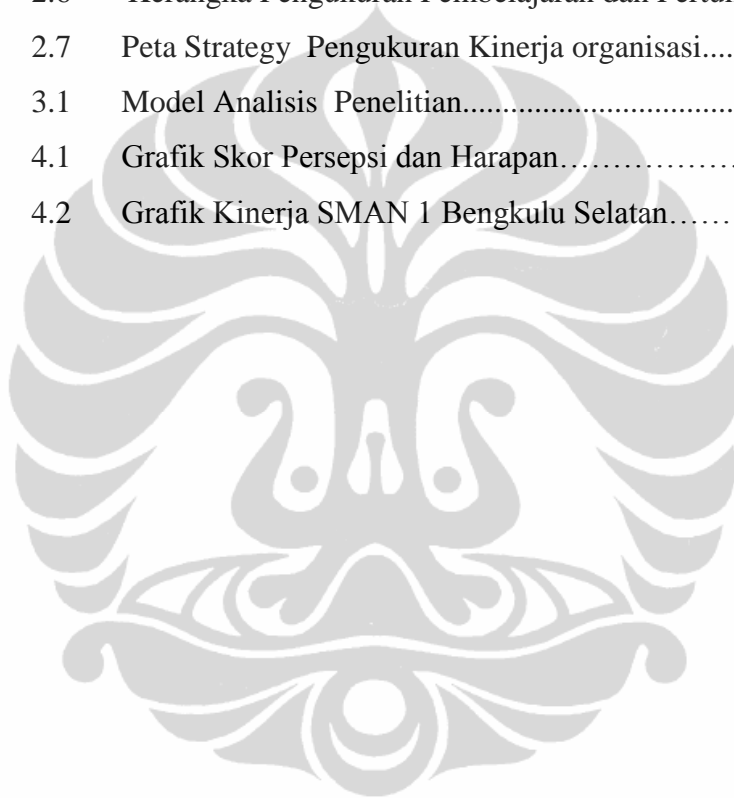
		<i>(Responsiveness)</i>	131
Tabel	4.66	Tabel Persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok Jaminan (<i>Assurance</i>).....	132
Tabel	4.67	Tabel persepsi, Harapan dan Kesenjangan pada Kelompok memahami Kebutuhan Siswa (<i>Emphaty</i>).....	133
Tabel	4.68	Hasil Pengukuran Kinerja secara Keseluruhan.....	135
Tabel	4.69	Hasil Pengukuran Kinerja secara Keseluruhan (Dalam Skala 1-5)	136



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar	2.1	Balanced Scorecard Suatu Sistem Manajemen Kerja.....	24
Gambar	2.3	Perspektif Pelanggan -Tolak Ukur Utama.....	29
Gambar	2.4	<i>Customer Value Proposition</i>	31
Gambar	2.5	Perspektif Bisnis Internal-Model Umum dari <i>Value chain</i>	33
Gambar	2.6	Kerangka Pengukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan....	37
Gambar	2.7	Peta Strategy Pengukuran Kinerja organisasi.....	38
Gambar	3.1	Model Analisis Penelitian.....	41
Gambar	4.1	Grafik Skor Persepsi dan Harapan.....	128
Gambar	4.2	Grafik Kinerja SMAN 1 Bengkulu Selatan.....	134



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Pengantar Penelitian dari Universitas Indonesia
- Lampiran 2 Surat Ijin Penelitian dari Dinas Pendidikan dan Pemuda Kabupaten Bengkulu Selatan
- Lampiran 3 Surat Pernyataan/Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian dari SMA N 1 Bengkulu Selatan
- Lampiran 4 Kuesioner Tingkat Kepuasan Pegawai
- Lampiran 5 Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 6 Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 7 Curicullum Vitae

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran pendidikan nasional dengan berbagai jenjang dan jalurnya merupakan sarana paling strategis untuk mengasuh, membesarkan dan mengembangkan warga negara yang demokratis dan memiliki keadaban (civility) kemampuan, keterampilan, etos dan motivasi serta berpartisipasi aktif, untuk meningkatkan kualitas pendidikan telah dilahirkan undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang system pendidikan nasional. Secara operasional telah diterbitkan berbagai peraturan pemerintah dan permen. Sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran. Mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat. Memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan. Prinsipnya pendidikan harus menganut azas keseimbangan dan relevansi dengan pola hidup dan kehidupan bangsa .

Salah satu perubahan mendasar yang telah digulirkan oleh pemerintah untuk menanggapi era globalisasi dan informasi dan membawa dampak pada manajemen pendidikan adalah berubahnya manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah. Manajemen Berbasis Sekolah yang sangat kental dengan semangat desentralisasi ini tentunya cukup erat berkaitan dengan diundangkannya UU No. 25 Tahun 1999 tentang otonomi daerah. Terlebih lagi setelah disahkannya UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dan penyempurnaan UU No. 25 Tahun 1999 tentang otonomi daerah menjadi UU No. 32 Tahun 2004, desentralisasi pendidikan tidak hanya dilimpahkan pada pemerintah daerah namun hingga ke tingkat satuan pendidikan. Sejalan dengan semangat desentralisasi pendidikan, sudah sepantasnya jika segala kebijakan yang terkait dengan pengelolaan pendidikan bertumpu pada sekolah dan masyarakat.

Dalam rangka mewujudkan cita-cita pendidikan nasional, sampai saat ini Pemerintah masih dihadapkan dengan berbagai permasalahan, baik permasalahan

yang bersifat internal maupun eksternal, seperti tingkat kualitas pendidik yang belum memenuhi standar mutu, sarana prasarana sekolah yang masih kurang memadai, terbatasnya anggaran pendidikan yang disediakan oleh pemerintah, dan kapasitas manajemen para pemimpin satuan pendidikan (termasuk pada tingkat sekolah menengah atas) yang belum optimal, khususnya dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi sekolah yang dipimpinnya. Selain faktor internal tantangan yang paling berat bagi bangsa Indonesia pada era globalisasi yaitu bagaimana menyiapkan sumber daya manusia yang cerdas, unggul dan berdaya saing.

Upaya pemerintah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di Indonesia telah ditempuh melalui berbagai strategi, akan tetapi hasil pembangunan pendidikan Indonesia sampai saat ini belum menggembirakan. Kinerja pembangunan pendidikan yang dimaksud tercermin dalam bentuk Indeks Kinerja Pembangunan Manusia (IPM) yang dimiliki Indonesia masih memprihatinkan. Memprihatinkan karena kondisi IPM Indonesia berdasarkan data UNDP dalam Koran Republika 11 Desember 2010 menduduki peringkat 108 dari 135 negara yang menjadi sampel penelitian UNDP. Sementara beberapa negara tetangga Indonesia, seperti Malaysia memiliki IPM yang jauh lebih baik dari Indonesia karena menempati peringkat 57, demikian pula dengan IPM negara Philipina yang menduduki peringkat ke 97. Tingkat kinerja pendidikan yang dikeluarkan oleh UNDP dengan nama IPM tersebut diukur aspek kuantitas pendapatan, kualitas pendidikan dan juga kesehatan penduduk suatu negara. Pada bagian lain, skor IPM Propinsi Bengkulu pada tahun 2007 sebesar 72,55. Skor IPM tingkat propinsi ini ada pada rangking kedua belas dari tiga puluh empat propinsi di Indonesia. IPM untuk Kabupaten Bengkulu Selatan berada pada peringkat kedua se-kota/kabupaten di propinsi Bengkulu. IPM Kabupaten Bengkulu Selatan berada pada peringkat kedua setelah IPM Kota Bengkulu.

Munculnya paradigma guru tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang bertumpu pada penciptaan iklim yang demokratis dan pemberian kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tersebut sudah berhasil mengangkat kondisi pendidikan dan memecahkan

beberapa masalah pendidikan di beberapa negara maju seperti Australia dan Amerika tentunya harus ditangkap menjadi satu peluang untuk menyajikan pendidikan yang berkualitas dalam pembentukan sumber daya manusia di Indonesia. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diterapkan di Indonesia juga mensyaratkan kemampuan akuntabilitas sekolah kepada publik, dan kapasitas Kepala Sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan. Menurut Slamet (2005:6), MBS harus dipahami sebagai model pemberian kewenangan yang lebih besar kepada sekolah, yang meliputi kewenangan mengatur dan mengurus sekolah, mengambil keputusan, mengelola, memimpin, dan mengontrol sekolah. Agar penyelenggara sekolah tidak sewenang-wenang dalam menyelenggarakan sekolah, maka sekolah harus bertanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan. Untuk itu sekolah berkewajiban mempertanggungjawabkan kepada publik tentang apa yang dikerjakan sebagai konsekuensi dari mandat yang diberikan oleh publik. Itu berarti akuntabilitas publik menyangkut hak publik untuk memperoleh pertanggung jawaban penyelenggara sekolah. Namun pada implementasinya, sistem MBS tersebut juga belum mencantumkan aspek pelanggan (dalam hal ini siswa) sebagai salah satu komponen yang penting untuk menjadi perhatian dan diukur kinerjanya. Sementara pada aspek finansial, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sudah mendapatkan perhatian dan telah memiliki sistem pengukuran kinerjanya, serta dilakukan evaluasi terhadap hasilnya setiap tahun. Pengukuran kinerja yang dimaksud dilakukan melalui sistem supervisi yang dilakukan oleh dinas pendidikan sebagai bentuk akuntabilitas.

Penerapan prinsip akuntabilitas dalam penyelenggaraan manajemen sekolah ditandai dengan pemberian kewenangan kepada sekolah untuk melaksanakan manajemen sesuai dengan kekhasan dan kebolehan sekolah. Dengan pelimpahan kewenangan tersebut, maka pengelolaan manajemen sekolah semakin dekat dengan masyarakat yang adalah pemberi mandat pendidikan. Karena itu pendidikan juga memerlukan instrumen pengukur kinerja untuk mengetahui apakah sasaran, tujuan-tujuan strategis sudah tercapai, dan sesuai dengan misi dan visi yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan

strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan-tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Menurut Ulum dalam Diana Damayanti (2006:28) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. Sementara R.L. Ebel dan D.A. Frisbie (1986) mengemukakan bahwa pengukuran adalah sebuah proses pemberian skor/angka kepada individu sebagai anggota suatu kumpulan objek atau orang untuk maksud sebagai indikasi pembeda diantaranya pada tingkatan tertentu sesuai dengan karakteristik yang diukur. Pendapat-pendapat tersebut memperkuat alasan perlunya dilakukan penelitian tentang sistem pengukuran kinerja dibidang pendidikan (sekolah) yang lebih komprehensif sebagai usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pada bagian lain, penilaian kinerja sekolah yang ada sekarang seperti akreditasi sekolah belum komprehensif untuk mengukur kinerja sekolah karena masih ditemukan kelemahan seperti hanya melihat dari bukti fisiknya saja tanpa melihat pada faktor faktor lainnya dan hasil yang di capai tetap seperti itu saja tidak mengalami perubahan yang diharapkan. Karena itu diperlukan penelitian tentang pengukuran kinerja pendidikan (sekolah).

Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja sekolah dengan mempertimbangkan empat aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi dari keempat aspek tersebut adalah metode *Balance Scorecard*. Penggunaan metode *Balance Scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi dipandang relevan karena metode ini memungkinkan pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan capaian terhadap sasaran yang telah ditetapkan organisasi berdasarkan tujuan, misi dan visi yang organisasi. Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum.

Selain itu, pendekatan *Balance Scorecard* dapat memperhitungkan entitas sebagai fungsi yang menyeluruh dengan mengaitkan visi, misi, strategi lembaga sekolah dan pengukuran kinerja yang komprehensif dan progresif. Model

Balanced Scorecard adalah model sistem pengukuran kinerja yang paling populer dan banyak diimplementasikan dibanding model lainnya (Neely *et al.*, 1995). Keunggulan model *Balance Scorecard* dikarenakan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai metrik terkecil yang dimunculkan dari terjemahan strategi perusahaan. Adanya *Strategy Map* yang memperlihatkan saling keterkaitan antar strategi objektif dengan KPI-nya di setiap perspektif memberikan kemudahan bagi para manajer memantau seberapa besar keberhasilan dan kegagalan strategi yang dipilih perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000; Vanany, 2002). Merancang *Strategy Map* dan pembobotan merupakan langkah penting di dalam merancang sistem pengukuran kinerja dengan model *Balance Scorecard*.

Selain melalui penerapan sistem pengukuran kinerja, berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, belum ada penelitian yang dilakukan untuk mengetahui mutu pendidikan melalui pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi (dalam hal ini SMAN 1 Bengkulu Selatan) sebagai salah satu usaha memetakan tingkat kinerja sekolah sebagai langkah awal peningkatan mutu pendidikan. Karena itu, pada penelitian ini akan melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada sektor pendidikan dengan objek penelitian SMAN 1 Bengkulu Selatan.

Penetapan SMAN 1 Bengkulu Selatan sebagai objek dalam penelitian mengukur kinerja organisasi pendidikan (sekolah) menggunakan metode *Balance Scorecard* didasarkan pada kenyataan bahwa SMAN 1 Bengkulu Selatan merupakan salah satu satuan pendidikan (sekolah) yang dijadikan barometer sebagai sekolah menengah atas yang berkualitas oleh masyarakat di Bengkulu Selatan, merupakan sekolah menengah atas yang pertama kali berdiri di Bengkulu Selatan, dan sebagai salah satu sekolah menengah atas di Bengkulu Selatan yang mampu bersaing pada level propinsi Bengkulu, ini terbukti dengan meraih NEM tahun 2010/2011 untuk tingkat propinsi nomor lima untuk jurusan IPS dan nomor tiga untuk jurusan IPA, untuk kabupaten nomor dua untuk jurusan IPS dan nomor satu untuk jurusan IPA. Namun pada sisi lain, SMAN 1 Bengkulu Selatan belum

mampu bersaing dengan baik pada level nasional ini terbukti tidak banyak siswanya yang diterima diperguruan tinggi negeri ternama. Hal demikian menjadi alasan logis pemilihan SMAN 1 Bengkulu Selatan sebagai objek dan lokasi penelitian.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk mengkajinya dalam tesis *Analisis Kinerja School Based Management* dengan pendekatan *Balance Scorecard* di SMA Negeri 1 Kabupaten Bengkulu Selatan.

1.2 Perumusan Masalah

Untuk dapat meningkatkan kinerja SMAN 1 di Bengkulu Selatan memerlukan suatu alat manajemen yang dapat mengarahkan seluruh aktivitas yang dikerjakan agar sesuai dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan. Strategi yang dilaksanakan di SMA Negeri 1 di Bengkulu Selatan adalah sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan mengoptimalisasi *Balanced Scorecard*. Sehingga dengan perancangan *Balanced Scorecard* melalui *school based management* diharapkan dapat membantu menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi lembaga sekolah di Kabupaten Bengkulu secara keseluruhan. Hal ini yang melatar belakangi pemilihan topik pembahasan dalam penelitian ini. Untuk itu, permasalahan yang hendak dipecahkan pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Analisis Kinerja *Balanced Scorecard* di SMAN 1 Bengkulu Selatan bila dilihat dari aspek keuangan
2. Bagaimana Analisis Kinerja *Balanced Scorecard* di SMA N 1 Bengkulu Selatan bila dilihat dari aspek pelanggan
3. Bagaimana Analisis Kinerja *Balanced Scorecard* di SMA N 1 Bengkulu Selatan bila dilihat dari aspek proses bisnis internal
4. Bagaimana Analisis Kinerja *Balanced Scorecard* di SMAN 1 Bengkulu Selatan bila dilihat dari aspek pembelajaran pertumbuhan

1.3 Tujuan Penelitian

Mengingat lembaga-lembaga sekolah di Kabupaten Bengkulu belum menerapkan *Balanced Scorecard*, maka tujuan penulisan tesis ini adalah :

1. Untuk mengevaluasi Analisis Kinerja *Balanced Scorecard* di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan bila dilihat dari aspek keuangan
2. Untuk mengevaluasi Analisis Kinerja *Balanced Scorecard* di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan bila dilihat dari aspek pelanggan
3. Untuk mengevaluasi Analisis Kinerja *Balanced Scorecard* di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan bila dilihat dari aspek proses bisnis internal
4. Untuk mengevaluasi Analisis Kinerja *Balanced Scorecard* di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan bila dilihat dari aspek pembelajaran pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh SMAN 1 Bengkulu Selatan untuk mengetahui pencapaian kinerja organisasinya dari aspek keuangan, dan melakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.
2. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh SMAN 1 Bengkulu Selatan untuk mengetahui pencapaian kinerja organisasinya dari aspek pelanggan, dan melakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.
3. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh SMAN 1 Bengkulu Selatan untuk mengetahui pencapaian kinerja organisasinya dari aspek proses bisnis internal, dan melakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.
4. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh SMAN 1 Bengkulu Selatan untuk mengetahui pencapaian kinerja organisasinya dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran, dan melakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan

1.5 Batasan Masalah

Agar penelitian dapat dilaksanakan dengan fokus dan berhasil dengan baik maka penelitian ini dibatasi pada permasalahan melakukan pengukuran terhadap analisis kinerja *Balanced Scorecard* di SMAN 1 Bengkulu Selatan yang terdiri dari aspek : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Berbasis Sekolah

2.1.1 Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan sebuah program yang dicanangkan oleh pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di tingkat Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah menurut Suparman (2001: 1) adalah; penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memahami kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam Pendidikan Nasional.

Definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model penyelenggaraan pendidikan yang memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menyusun dan melaksanakan program pendidikan di sekolah sesuai dengan kebutuhannya melalui pemberdayaan sumber-sumber daya yang ada termasuk partisipasi masyarakat sehingga lebih mencerminkan adanya upaya peningkatan pemberian pelayanan penyelenggaraan pendidikan secara demokratis, transparan dan akuntabel secara nyata untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih efisien dan efektif tanpa mengesampingkan tujuan tujuan Pendidikan Nasional.

Ciri-ciri Manajemen Berbasis Sekolah menurut Nurkholis (2002:2) adalah :

1. Adanya otonomi yang kuat pada tingkat sekolah.
2. Adanya peran serta aktif masyarakat dalam pendidikan.
3. Proses pengambilan keputusan yang demokratis, berkeadilan, menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparansi dalam setiap kegiatan pendidikan.
4. Menggerakkan sumber daya yang ada secara efektif.
5. Memahami peran dan tanggung jawab yang sungguh-sungguh.
6. Mendapat dukungan birokrasi/instansi atasannya.

7. Meningkatkan kinerja sosialisasi konsep-konsep MBS, pelatihan MBS, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.

Menurut Bellen dkk (1999:11-12) Manajemen Berbasis Sekolah dapat ditinjau dari tiga perspektif, yaitu penyelenggaraan sekolah, kinerja kepala sekolah, dan peran serta masyarakat. Secara lebih terperinci hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan Sekolah

Penyelenggaraan Sekolah menurut konsep Manajemen Berbasis Sekolah ditandai dengan hal-hal sebagai berikut :

- a. Meningkatnya peran serta BP3/Komite Sekolah dan masyarakat untuk mendukung kinerja sekolah.
- b. Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan tujuan pendidikan, bukan hanya untuk kepentingan administrasi/birokrasi.
- c. Menerapkan prinsip efektivitas dari efisien dalam menggunakan sumber daya sekolah (Personil, Keuangan, Sarana, dan Prasarana).
- d. Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kemampuan dan lingkungan sekolah (walau berbeda dengan pola umum/kebiasaan).
- e. Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada pemerintah dan masyarakat.
- f. Meningkatkan profesionalisme personil sekolah.
- g. Meningkatkan kemandirian sekolah di segala bidang.

2. Kepala Sekolah

Dalam upaya peningkatan mutu pelayanan pendidikan pada sebuah sekolah maka unsur pengelola pendidikan sangatlah menentukan, khususnya kepala sekolah. Dalam hal ini Kepala Sekolah memiliki peranan penting untuk memberdayakan tenaga-tenaga pendidikan pada sebuah sekolah yang dipimpinnya secara optimal.

Untuk pelaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah diperlukan peran Kepala Sekolah yang memiliki kemampuan sebagai berikut:

- a. Mampu menjabarkan terhadap sumber daya yang ada.
- b. Mengelola dan mengkoordinasi Proses Belajar Mengajar.
- c. Mampu berkomunikasi dengan pihak-pihak terkait.
- d. Mengelola sumber daya yang terbatas.

3. Partisipasi Masyarakat (*Stake Holders*) Pendidikan

Menyangkut partisipasi ini, Thahir dalam “Kompas”, Edisi 11 Juli 2002) menyebutkan bahwa :

Kepala Sekolah, wakil guru, wakil orang tua, wakil murid, wakil tokoh masyarakat, wakil pengusaha dan keahlian dan keahlian lainnya di lingkungan sekolah adalah sebagai Komite Sekolah dan berwenang memberikan penilaian terhadap kinerja sekolah (termasuk kinerja guru) dan berwenang pula untuk menerima dan menolak guru yang didatangkan ke sekolah tersebut”.

Sedangkan bentuk peran serta masyarakat menurut Dirjen Dikdasmen (2001:5), meliputi: pendirian, pengadaan, pemberian bantuan tenaga pendidikan, pengajaran, bimbingan, tenaga ahli, dana, gedung, tanah, buku, magang kerja, manajemen, pemikiran dan penelitian. Menurut Drury dan Levin (1994), yang dikutip oleh Nurkholis (2001:3), bahwa Manajemen Berbasis Sekolah belum bisa secara langsung meningkatkan pencapaian prestasi belajar siswa, namun memiliki potensi untuk meningkatkannya.

Manajemen Berbasis Sekolah secara nyata memberi kontribusi terhadap empat keluasaan pendidikan, yaitu :

- a. Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk personil.
- b. Meningkatkan profesionalisme guru.
- c. Implementasi reformasi kurikulum.
- d. Meningkatkan keikutsertaan masyarakat dalam pendidikan.

Selanjutnya pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan terciptanya sekolah yang mandiri dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Pengelolaan sekolah akan lebih desentralistik.
- b. Perubahan sekolah akan lebih didorong oleh motivasi internal.
- c. Regulasi pendidikan menjadi lebih sederhana.
- d. Peranan pengawas bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi.
- e. Peningkatan manajemen.
- f. Dalam bekerja, akan menggunakan team work.

- g. Manajemen sekolah akan lebih menggunakan pemberdayaan dan struktur organisasi. (Suparman, 1999:2)

Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan kemandiriannya maka :

- a. Sekolah lebih mengetahui kekuatan dan kelemahan.
- b. Sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.
- c. Sekolah lebih mengetahui input pendidikan yang akan dikembangkan.
- d. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan.
- e. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah-sekolah lainnya. (Suparman, 1999 : 3)

Dengan demikian secara bertahap akan terbentuk sebuah sekolah yang memiliki kemandirian tinggi. Secara umum, sekolah yang mandiri memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Tingkat ketergantungan menjadi rendah.
- b. Lebih adaptif dan antisipatif memiliki jiwa kewirausahaan tinggi.
- c. Bertanggung jawab terhadap input manajemen dan sumber dayanya.
- d. Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja.
- e. Komitmen yang tinggi pada dirinya.
- f. Prestasi merupakan acuan bagi penilaian secara obyektif. (Suparman, 1999:3)

Dalam upaya menuju sekolah mandiri sebagai tujuan Program manajemen Berbasis Sekolah terlebih dahulu perlu menciptakan sekolah yang efektif. Adapun sekolah yang efektif ciri-cirinya menurut Suparman (2001:3), adalah sebagai berikut:

- a. Sekolah aman, tertib, dan menyenangkan bagi warga sekolah.
- b. Seluruh personil sekolah memiliki visi, misi dan harapan tinggi untuk berprestasi secara optimal.
- c. Sekolah memiliki sistem evaluasi yang kontinu dan komprehensif terhadap berbagai visi dan misi yang jelas dan target mutu yang harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan secara lokal.

- d. Sekolah memiliki output yang selalu meningkat setiap tahun.
- e. Lingkungan aspek akademik dan non akademik.

Dengan demikian sasaran program Manajemen Berbasis Sekolah adalah sekolah, personal, komite sekolah, orang tua murid, masyarakat, tokoh masyarakat dan LSM. Kesemuanya berperan aktif dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, agar dapat:

- a. Meningkatkan kemampuan personil sekolah dalam mengelola sekolahnya.
- b. Memberikan wewenang kepada sekolah yang lebih luas.
- c. Mendorong partisipasi masyarakat yang lebih besar untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.
- d. Mnenyederhanakan regulasi dengan cara *Block Grant*.
- e. Transparansi RAPBS.
- f. Mendukung dan mengembangkan guru untuk melaksanakan model pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan bagi guru dan siswa.
- g. Kerja sama dengan pemerintah setempat.
- h. Memberikan akuntabilitas yang tinggi kepada masyarakat dan pemerintah.
- i. Terjaminnya partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- j. Tercapainya program-program pengembangan profesi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta pola pikir pada semua pelaku manajemen.
- k. Tercapainya tujuan Program Manajemen Berbasis Sekolah yaitu meningkatkan efisiensi pendidikan, meningkatnya mutu pendidikan serta meningkatkan pemerataan pendidikan yang dapat bermanfaat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat yang lebih luas untuk mendukung efektifitas dan tujuan pendidikan nasional.

(Suparman: 5-7)

2.1.2 Program Manajemen Berbasis Sekolah

Program Manajemen Berbasis Sekolah mempunyai karakteristik yang dikategorikan menjadi *input, proses dan output*. Sekolah merupakan sebuah

sistem, sehingga karakteristik manajemen berbasis sekolah akan diuraikan sebagai berikut:

1. Input Pendidikan

Sumber daya merupakan input pendidikan yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Secara umum sekolah yang menerapkan program Manajemen Berbasis Sekolah harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan, agar sasaran yang telah disepakati tercapai.

2. Out put yang diharapkan

Output sekolah adalah prestasi yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya output dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan prestasi non akademik. (*non academic achievement*). Output prestasi akademik misalnya Nilai ujian, lomba karya ilmiah, lomba (Bahasa Inggris, matematika, Fisika), cara-cara berfikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif dan ilmiah). Out put non akademik misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kerajinan, prestasi olah raga, kesenian dan kepramukaan (Slamet, dkk 2001:7)

3. Proses Pembelajaran

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut (Slamet, dkk, 2001:7

- a. Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi. Sekolah yang menerapkan program manajemen berbasis sekolah memiliki efektifitas pembelajaran yang tinggi dan ditunjukkan oleh sifat pembelajaran itu sendiri dengan menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Pembelajaran tidak sekedar memorisasi dan *recall*, bukan sekedar

penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (*ethos*) serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). Proses pembelajaran yang efektif juga menekankan pada belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar untuk bekerja (*learning to do*), belajar untuk bekerja (*learning to do*), belajar untuk hidup bersama (*learning to live together*) dan belajar untuk menjadi dirinya sendiri (*learning to be/self*).

b. Kepemimpinan sekolah yang kuat.

Pada sekolah yang menerapkan program manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang kuat didalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta menyetarakan semua sumber daya yang tersedia.

c. Lingkungan sekolah yang kondusif.

Sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui berbagai upaya dengan menumbuhkan berbagai faktor yang dapat mendukungnya.

d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.

Sekolah merupakan wadah di mana sekolah yang menerapkan program manajemen berbasis sekolah harus dapat mengelola tenaga kependidikan yang efektif supaya benar-benar dapat optimal dalam pemanfaatannya.

e. Sekolah mempunyai budaya mutu.

Sekolah yang menerapkan program manajemen berbasis sekolah harus menanamkan budaya mutu kepada semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu disadari oleh profesionalisme.

f. Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dinamis dan kebersamaan.

Teamwork merupakan karakteristik yang dituntut oleh manajemen berbasis sekolah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah bukan hasil individual.

g. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian).

Sekolah dituntut memiliki kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk dapat mandiri sekolah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk dapat menjalankan tugasnya.

- h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat sekitar
Sekolah yang menerapkan program manajemen berbasis sekolah harus memiliki karakteristik bahwa partisipasi masyarakat sekitar merupakan bagian dari kehidupannya.
- i. Sekolah memiliki keterbukaan (Transparansi)/manajemen keterbukaan.
Sekolah yang menerapkan program manajemen berbasis sekolah keterbukaan ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang yang selalu melibatkan pihak – pihak terkait sebagai alat kontrol.
- j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah baik psikologis maupun fisik.
Perubahan yang dimaksudkan dalam sekolah yang menerapkan program manajemen berbasis sekolah adalah peningkatan baik secara fisik maupun psikologis, yang diharapkan lebih baik dari sebelumnya.
- k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
Evaluasi belajar secara berkelanjutan bukan hanya ditunjukkan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik.
- l. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
Sekolah selalu tanggap / responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu.
- m. Komunikasi yang baik
Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah dan juga sekolah dengan masyarakat. Komunikasi yang baik akan membentuk teamwork yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.
- n. Sekolah memiliki akuntabilitas.
Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan, Dengan

cara ini maka sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun yang akan datang, (Slamet, dkk. 2001:18)

Karakteristik dari pembelajaran efektif di dalam sekolah yang efektif dinyatakan oleh Machbeath dan Mortimor, (2000:7) ada 11 faktor yang penting yaitu : 1) *Profesional Leardersip*, 2) *Shared vision and goals*, 3) *A Learning Environment*, 4) *Concentration on learning and teahing*, 5) *High expectations*, 6) *Positive reinforcement*, 7) *Monitoring progress*, 8) *Pupiil right and responsibiltes*, 9) *Purposeful teaching*, 10) *A learning organisation*, 11) *Home scoll prtnership*.
 Sebelas faktor penting dalam pembelajaran yang efektif yaitu; 1) Kepemimpinan profesional, 2) Visi dan tujuan ditanggung bersama dengan jelas, 3) Sebuah lingkungan belajar yang kondusif, 4) Konsentrasi pada belajar dan mengajar, 5) Pengaturan yang tinggi, 6) Penguatan yang tinggi, 7) Pencatatan kemajuan, 8) Hak dan kewajiban yang sama, 9) Pengajaran yang terencana, 10) Sebuah organisasi pembelajaran, 11) Kerjasama yang serasi antara rumah dan sekolah)

Jadi pada prespektifnya ini Progam Manajemen Berbasis Sekolah dapat dipandang sebagai realisasi dari kebijakan negara untuk meningkatkan mutu dan kinerja pendidikan dasar. Di sini perlu ditegaskan bahwa penelitian ini semata-mata untuk memotret kinerja Manajemen Berbasis Sekolah di lokasi penelitian. Dengan demikian penelitian ini tidak dilaksanakan dalam rangka evaluasi kebijakan, melainkan untuk mengungkapkan bagaimana analisis kinerja MBS dengan metoda BSC di SMAN 1 Bengkulu Selatan . Dengan landasan itu maka akan digambarkan bagaimana kondisi penyelenggaraan sekolah, kondisi proses belajar mengajar, dan partisipasi stakeholders sehubungan dengan diimplementasikannya Progam Manajemen Berbasis Sekolah.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap organisasi dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pekerja dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan

sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana sosial formal yang dituangkan dalam anggaran.

Mangkunegara (2000:67) memberikan pendapatnya kinerja adalah sebagai "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Sementara itu Wirawan (2003:178) menyebutkan "kinerja adalah kinetika energi kerja atau performance. Kotler dan Lawler dalam Robbins (2001:233), membuat rumusan kinerja sebagai hasil perkalian antara Effort (usaha) dengan kemampuan dan role perception (pemahaman peran) dengan formula; Kinerja = f (Kepemimpinan, Kemampuan, Pemahaman Peran). Senada dengan Kotler, Blumberg dan Pringle masih dalam Robbins (2001:233), mengemukakan teori bahwa kinerja merupakan fungsi perkalian dari kemampuan, Kepemimpinan dan *opportunity to perform* (kesempatan untuk berpartisipasi), dengan rumusan: Kinerja = f (Kemampuan x Kepemimpinan x *Opportunity to perform*). Yang dimaksud dengan *Opportunity to Perform* adalah kesempatan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bila mendapatkan *support*, bantuan atau fasilitas dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupi peralatan dan perlengkapan kerja, adanya teman yang mau membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, adanya aturan dan prosedur kerja.

Stoner dan Freeman dalam Andri (2003:9) memberikan penjelasan mengenai kinerja organisasi sebagai *the measure of how well organizations do their job*. Jadi kinerja organisasi dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas aktivitas yang dilakukan organisasi. Berdasarkan dari beberapa definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses kerja sama periode tersebut.

2.2.2. Pengukuran Kinerja

2.2.2.1 Tinjauan Umum Sistem Pengukuran kinerja

Pada tahap evaluasi strategi, proses pengukuran kinerja merupakan aktivitas manajemen yang cukup penting, untuk memastikan apakah tujuan organisasi

dapat tercapai. Pengukuran kinerja adalah tindakan evaluasi terhadap pencapaian target atas aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu organisasi.

Siegel & Marconi dalam Tanngkilisan (2003:107), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian operasional dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Simon (2002) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja penting karena dengan adanya pengukuran kinerja manajemen memperoleh kepastian bahwa *goals* perusahaan dapat dicapai. Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai evaluasi dan sumber informasi bagi manajemen mengenai keberhasilan implementasi suatu strategi, sehingga manajemen dapat memutuskan pada kondisi yang bagaimana perusahaan harus melakukan penyesuaian terhadap perencanaan, aktivitas yang sedang berjalan, dan pengendalian. Menurut Yuwono, dkk (2002) pengukuran kinerja pada perusahaan dengan skala kecil biasanya cukup dilakukan berdasarkan aktivitas operasional dan tinjauan keuangan perusahaan, karena pada umumnya transaksi yang dilakukan oleh perusahaan skala kecil hanya terkait dengan pihak eksternal saja. Namun pada saat perusahaan berkembang jadi besar, akan timbul permasalahan yang berkaitan dengan pengukuran kinerja, antara lain karena:

1. Struktur organisasi berkembang sehingga memperbesar terjadinya transaksi internal dalam perusahaan yang tidak mengatur adanya mekanisme harga.
2. Siklus operasi perusahaan semakin panjang
3. Banyaknya jenis produk yang dihasilkan, semakin mempersulit pengukuran kinerja keuangan karena kesulitan dalam pengalokasian biaya *overhead*.

Tujuan pokok pengukuran kinerja secara umum adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya agar memberikan tindakan dan hasil yang diinginkan. Dari pernyataan di atas berarti sistem pengukuran kinerja bukan hanya menyajikan evaluasi tetapi juga memberikan informasi (*feedback*) bagi manajemen untuk melakukan perbaikan (*improvement*) dan memberikan pedoman bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan tujuan sistem pengukuran menurut Mulyadi (2001:254), adalah sebagai berikut :

1. Menentukan Kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing manajer.
3. Memotivasi para manajer agar secara konsisten mengoperasikan divisinya sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Lynch dan Cross (1993) secara lebih luas mengungkapkan manfaat dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang baik sebagai berikut:

1. *Track performance against customer expectations. Thus bringing the company closer to its customers and making everyone in the company involved in satisfaction of customers.*
2. *Serve as the links in the chain of internal customers and suppliers. They turn department rivalries into cross-functional teams that works on common goals.*
3. *Identify waste in its various defects, mistakes, and surpluses and lead to reduction of waste.*
4. *Make fuzzy strategic objectives concrete, thus accelerating the rate at which organization learn.*
5. *Build consensus for change by rewarding the right behaviour.*

Dalam organisasi bisnis jenis kinerja yang benar adalah yang sesuai dengan strategi perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* (BSC) yang dalam perkembangan terakhirnya Kaplan & Norton (2004) sangat menekankan adanya keselarasan strategi mulai dari tingkatan paling tinggi hingga ke tingkat karyawan pada tingkat yang paling rendah, semakin banyak dipakai. Pada tahun 1999 saja menurut survey yang diadakan oleh Bain & Company tidak kurang separuh perusahaan Fortune 1000 menggunakannya.

Bahkan Niven (2002) memberikan argumentasinya kenapa metodologi BSC diterima secara universal sebagai berikut: *"Two fundamental business issues have been greatly enhanced as a result of the balanced scorecard: the problem of effective organizational performance measurement and the critical issue of successful strategy implementation."*

2.2.2.2. Perkembangan Konsep Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja berkembang sesuai dengan skala organisasi dan perubahan yang terjadi pada lingkungan usaha. Berdasarkan kontinum yang dibuat oleh Ernst & Young (1995), perkembangan pengukuran kinerja dapat di bagi menjadi empat tahap utama, yaitu :

1. Berfokus pada faktor internal dan pelanggan. Pada tahap ini, terutama pada organisasi kecil, manajer umumnya memfokuskan perhatian pada informasi finansial. Pada tahap ini pengukuran kinerja lebih bersifat: *budgeting and reponsible reporting, allocation, organization profitability, ad-hoc product profitability*.
2. Berfokus pada factor keuangan. Perubahan ini terjadi seiring dengan revolusi industri, perkembangan organisasi, serta semakin ketatnya persaingan. Pada tahap ini factor keuangan mulai dikaitkan dengan kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja mulai menggunakan alat: *account analisis, relationship (on customer) profitability, dan product modelling*.
3. Berfokus pada informasi dan nilai. Pada tahap ini manajemen sudah menyadari bahwa keunggulan organisasi bukan hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mengelola aktiva berwujud, tetapi juga harus didukung dengan kemampuan untuk mengeksploitasi dan mengelola aktiva tidak berwujud yang dimilikinya. Manajemen mulai memberikan perhatian pada faktor-faktor seperti hubungan dengan pemasok, kualitas sumber daya manusia, keunggulan proses bisnis, dan lingkungan untuk menciptakan keunggulan. Pada tahap ini pengukuran kinerja telah memiliki: *integrated management performance measurement, ROE performance benchmark dan activity based management* sudah diterapkan.
4. Berfokus pada strategi. Akhirnya, manajemen menyadari bahwa memonitor terlalu banyak informasi juga akan menyita waktu dan sumber daya. Karena itu manajemen kembali pada tujuan mereka semula dan memfokuskan perhatian mereka pada strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan berfokus pada strategi manajer akan dapat meyeleksi informasi-informasi yang terpenting untuk digunakan dalam pembuatan kepuasan. Pada tahap ini manajer hanya memonitor faktor-faktor kinerja utama (*key performance indicator*) untuk mengukur pencapaian organisasi dalam sebuah system pengukuran kinerja strategic (*strategic performance measurement system*). Termasuk ke dalam tahapan ini adalah BSC dan *performance prism*.

2.2.2.3 Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja dan Ukuran Kinerja yang Baik

Gaspersz (2002), memaparkan enam kriteria kunci ukuran yang baik yaitu:

1. Validitas/kesahihan (*validity*). Apakah ukuran ini benar-benar mengukur konsep yang dimaksud?
2. Reliabilitas/keandalan (*reliability*). Apakah ukuran ini menunjukkan kesalahan, penyimpangan atau perubahan yang minimum apabila konsep yang melandasi ukuran itu berubah?

3. Tanggap terhadap perubahan (*responsiveness to change*). Apakah nilai ukur ini berubah secara cepat apabila konsep yang melandasi ukuran itu berubah?
4. Mudah dipahami (*ease of understanding*). Apakah ukuran yang digunakan mudah dijelaskan dan dipahami?
5. Mudah dalam pengumpulan data (*economy of data collections*). Berapa besar biaya tambahan yang akan diperlukan untuk menghitung ukuran ini pada basis bulanan, triwulan, semesteran, atau tahunan?
6. Keseimbangan (*balanced*). Apakah ukuran-ukuran ini, sebagai suatu kelompok, seimbang dalam dimensi-dimensi yang penting? (seperti jangka panjang dan jangka pendek, keempat dimensi BSC, dan lain-lain).

Dari definisi pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Nelly, tersirat bahwa pertanyaan utama dalam penyusunan system pengukuran kinerja adalah menentukan bagaimana kinerja akan diukur, apa yang diukur, dan ukuran apa yang akan digunakan.

Hal ini sejalan dengan Robert Simons (2002) yang mengemukakan empat aspek penting dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Informasi.

Tujuan dari setiap pengukuran kinerja adalah menyampaikan informasi sebagai dasar bagi pengambilan keputusan dan tindakan manajemen. Aspek ini mengacu pada penentuan apa yang diukur.

2. Cara atau prosedur formal.

Pengukuran kinerja menggambarkan kegiatan rutin dan prosedur formal perusahaan. Semua informasi harus didokumentasikan baik dalam bentuk kertas maupun file elektronik. Aspek ini mengacu pada proses atau bagaimana pengukuran kinerja dilakukan.

3. Relevansi dari informasi.

Dalam kegiatannya, sebuah organisasi dapat menghasilkan dan menerima informasi yang sangat banyak dalam kegiatannya. Karena itu manajer harus mampu memilih informasi yang relevan untuk digunakan dan dimonitor. Aspek ini mengacu pada penentuan ukuran apa yang tepat digunakan.

4. Pola kegiatan organisasi.

Manajer dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk menjaga atau memperbaiki pola kegiatan organisasi. Aspek ini mengacu pada manfaat dari pengukuran kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan beberapa masalah lain dalam pengukuran kinerja, terutama pada pendekatan lama yaitu:

1. Terlalu berfokus kepada laporan keuangan yang merupakan informasi kinerja masa lalu. Pendekatan yang terlalu berfokus kepada laporan keuangan yang memiliki tiga kelemahan:
 - a. Laporan keuangan konvensional kurang dapat menggambarkan nilai aktiva tidak berwujud yang dimiliki organisasi. Dalam menilai suatu perusahaan atau organisasi, pasar tidak lagi hanya menilai aktiva berwujud perusahaan tetapi juga kualitas aktiva tidak berwujud seperti kualitas dan motivasi sumber daya manusia, pengetahuan (*know how*) dan kemampuan berinovasi.
 - b. Perhatian yang berlebihan terhadap indikator keuangan dapat menyebabkan kurangnya perhatian manajemen terhadap faktor-faktor lain yang penting seperti kepuasan pelanggan dan ketersediaan infrastruktur untuk operasional.
 - c. Berfokus pada tujuan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang indikator keuangan, seperti *return on investment* (ROI) atau *return on equity* (ROE) merupakan rasio keuangan yang ditarik dari laporan keuangan dalam satu periode akuntansi (jangka pendek) dan belum menggambarkan keadaan perusahaan dalam jangka panjang.
2. Indikator kinerja yang terlalu banyak.

Indikator kinerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan bertambahnya waktu yang diperlukan untuk membuat usulan yang bermanfaat bagi manajemen.

2.3 Pengukuran Kinerja dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi didalam sumber daya manusia., sistem prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan

dan motivasi tinggi. *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior.

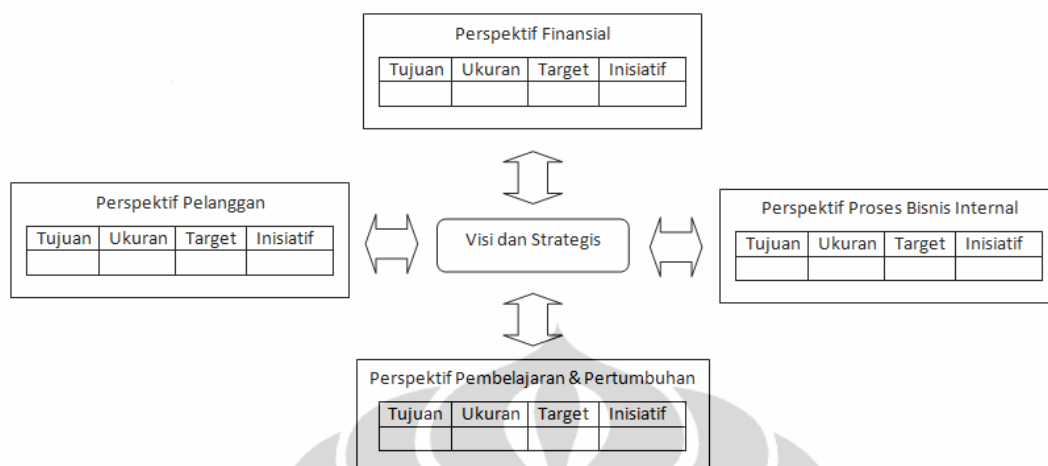
Dalam mendefinisikan *Balanced Scorecard* kadang kala pengertian itu terasa sempit, hal ini dikarenakan begitu luasnya bidang implementasi *Balanced Scorecard* dalam konsep bisnis. Penulis perlu memberi pengantar dalam memberikan definisi *Balanced Scorecard* karena bagi penulis tidak mudah untuk mendefinisikan *Balanced Scorecard* secara menyeluruh di semua wilayah penerapan *Balanced Scorecard* itu sendiri. Pengertian hakiki dari *Balanced Scorecard* biasa kita peroleh atau pahami manakala kita mampu menerapkannya.

Menurut Kaplan dan Norton (1996: 71), mendefinisikan *Balanced Scorecard* adalah: “*The balanced scorecard complements financial measures of past performance with measures of past performance with measures of the drivers of future performance. The objectives and measures of scorecard are derived from an organizational vision and strategy. The objectives and measures view organizational performance from four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.*”

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Balanced Scorecard sangat cocok dengan jenis organisasi yang belakangan ini didambakan banyak perusahaan, di mana fokus diletakkan pada strategi dan visi, bukan pengendalian. *Balanced Scorecard* mempresentasikan perubahan fundamental dalam asumsi-asumsi yang melandasi penilaian kinerja dan menentukan sasaran, tetapi dengan mengasumsikan bahwa setiap orang diperkenankan untuk menggunakan perilaku serta tindakan apa saja yang diperlukan yang selaras dengan strategi perusahaan untuk mencapai sasaran ini.

Gambar 2.1
Balanced Scorecard sebagai satu sistem manajemen kerja



Sumber: Vincent Gaspers, 2002: 3

Berdasarkan definisi dan sistem pengukuran kinerja di atas sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, melalui empat perspektifnya selaras dengan visi dan strategi di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan. Tolak ukur dirancang untuk menarik para pelaku kearah keseluruhan visi dan misi strategi yang telah ditetapkan SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan. Keempat perpektif dalam *Balanced Scorecard* telah mencakup tolak ukur keuangan dan non keuangan, yang dalam penerapannya ditempatkan dalam kerangka yang terintegrasi dan seimbang, guna mengevaluasi dan memperbaiki kinerja SMA Negeri 1 Kabupaten Bengkulu Selatan, secara komprehensif. Keempat perspektif tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.1
EMPAT PERSPEKTIF DALAM BALANCED SCORECARD

Perspektif	Sasarana	Indikator	
		lag	Lead
Keuangan	Perencanaan Anggaran	Tercukupi anggaran	Tersedianya anggaran
		Penyerapan dana	Penggunaan sesuai dengan rencana
Pelayanan	Kepuasan Pelanggan	Pelanggan jadi puas	Terpenuhinya kepuasan pelanggan
Internal Proses	Kurikulum	Penerapan standar kurikulum	Tercapainya standar kurikulum
Pertumbuhan dan perkembangan	Kemampuan pegawai	Meningkatnya kemampuan pegawai	Peningkatan kemampuan pegawai
		Adanya perangkat IT	Tersedianya perangkat IT yang mutakhir

(Sumber: hasil penelitian penulis)

2.3.1 Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan (1996) dalam *Balanced Scorecard* perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercemin dalam saran-saran secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, maupun *Return On Investment (ROI)*.

Sasaran-sasaran keuangan bisa sangat berbeda ditiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Tahapan-tahapan dalam siklus bisnis dibedakan menjadi tiga, yaitu tahapan pertumbuhan (*Growth*), tahapan bertahan (*Sustain*), dan tahapan penuaian (*Harvest*).

Growth merupakan tahapan awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk

mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* yang negatif dan tingkat pengambilan atas modal yang rendah. Investasi yang ditanamkan untuk kepentingan masa depan sangat mungkin memakan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk jasa, dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekan pengukuran pada tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

Tahapan dari siklus kedua adalah *sustain stage*, suatu tahap di mana suatu perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkan apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan dalam hal menambah kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi tertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

Tahapan yang ketiga merupakan tahapan kematangan (*mature*), suatu tahap di mana perusahaan melakukan penuaian (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan dari fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan

Kebijakan keuangan untuk ketiga tahap tersebut akan berbeda. Sasaran keuangan untuk tahap *Growth*, akan menekan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari pelanggan baru dan atau dari produk dan jasa baru. Sasaran dalam tahap *Sustain* lebih menekan pada pengukuran tradisional seperti ROI.

Semua ukuran ini menggambarkan sasaran keuangan klasik yaitu memperoleh tingkat pengambilan terbaik atas modal yang ditanamkan dalam bisnis.

Sasaran keuangan untuk tahap *Harvest* adalah *cash flow*. Pengukuran keuangan seperti ROI kurang relevan digunakan pada tahap ini, karena investasi utama telah dilakukan. Sasaran pengukuran pada tahap ini bukan lagi pada ROI maksimum, tetapi pada *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

Pengembangan *Balanced Scorecard* bermula dari indentifikasi suatu peran unit bisnis atau divisi dalam portofolio usaha dan posisi unit bisnis tersebut dalam industrinya. Barangkali dari indentifikasi ini, kemudian dapat ditentukan kategori keuangan yang eksplisit. Tentu saja kategori ini dapat saja berubah-ubah sesuai dengan perubahan suatu siklus hidup bisnis yang akan dialami oleh perusahaan.

Tabel 2.2
Measuring Strategic Financial Themes

B U S I N E S S U N I T S T R A T E G Y	<i>Revenue Growth & Mix</i>		<i>Cost reduction/ Productivity Improvement</i>	<i>Asset utilization</i>
	<i>Growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sales growth rate by segment</i> • <i>Percentage revenue from new product, service and customer</i> 	<i>Revenue / employee</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Investment (percentage of sales)</i> • <i>R&D (percentage of sales)</i>
	<i>Sustain</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Share of targeted customer & account</i> • <i>Cross selling</i> • <i>Percentage revenues from new application</i> • <i>Customer & product line profitability</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cost vs competitors</i> • <i>Cost reduction rates</i> • <i>Indirect expenses (percentage of sales)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Working capital ratio (cash to cash cycle)</i> • <i>ROCE by key asset categories</i> • <i>Asset utilization rates</i>
	<i>Harvest</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer & product line profitability</i> • <i>Percentage unprofitable customers</i> 	<i>Unit cost (per unit of output, per transaction)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Payback</i> • <i>Throughput</i>

Sumber: *The Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton (1996)

Penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil yang jauh berbeda dengan pengukuran kinerja secara tradisional yang dilakukan SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan, manajemen sekolah dapat mengukur kinerja sekolah dengan lebih komprehensif, sehingga manajemen sekolah dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

Dari beberapa tolok ukur finansial, kinerja keuangan SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan ialah untuk menekan biaya dengan mengurangi pengeluaran. Hal ini diikuti dengan pencapaian pendapatan yang baik walaupun masih jauh dari yang ditargetkan. Untuk SMAN I Bengkulu Selatan ini melihat dari perkembangan dan sudah lamanya sekolah ini berdiri posisi keuangan berada pada tahap Harvest tidak lagi melakukan investasi tapi hanya pemeliharaan dan peningkatan prestasi.

2.3.2 Perspektif Pelanggan

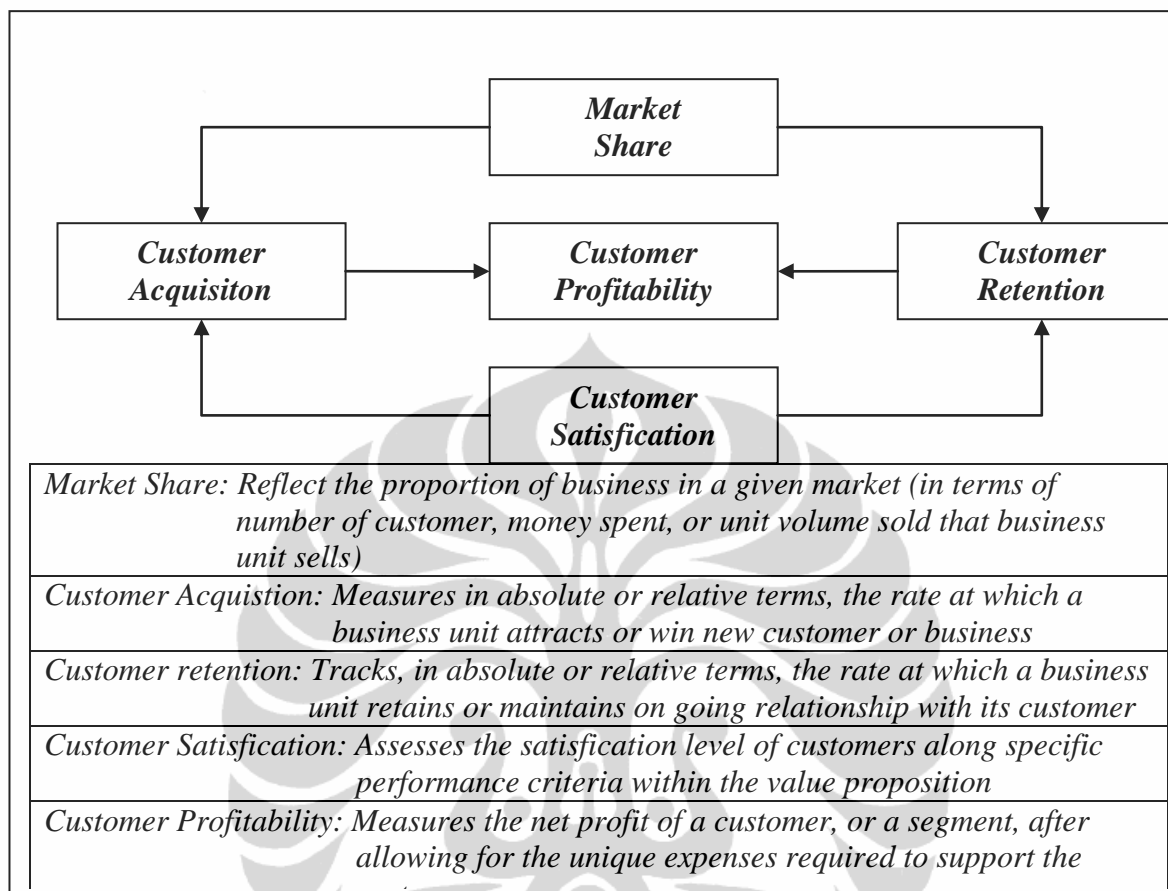
Niven (2002) mengatakan bahwa dalam memilih ukuran pada perspektif pelanggan, sebuah perusahaan harus menjawab 2 pertanyaan penting, yaitu (1) Siapa target pelanggan kita? dan (2) Apa *value proposition* kita dalam melayani pelanggan? Dalam menjawab kedua pertanyaan tersebut, faktanya cukup sulit kebanyakan perusahaan tidak fokus dalam target pelanggannya.

Kaplan dan Norton membagi perspektif pelanggan menjadi 2 kelompok pengukuran yaitu:

- a. *Customer core measurement*.

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:

Gambar 2.3
Perspektif Pelanggan-Tolak Ukur Utama (*Customer Core Value*)



Sumber: *The Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton 1996: 68

- 1) *Market share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas seluruh pasar yang ada, yang meliputi antara lain jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- 2) *Customer retention*, mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
- 3) *Customer acquisition*, mengukur tingkat di mana perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) *Customer satisfication*, menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik.

5) *Customer profitability*, mengukur laba bersih dari setiap pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

b. *Customer value proposition*

Customer value proposition merupakan faktor pendorong (*lead indicator*) untuk ukuran pelanggan penting. *Customer value proposition* berbeda untuk setiap industri dan segmen pasar. *Customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1) *Product / service attributes*

Meliputi fungsi dari produk dan jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas jasa produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

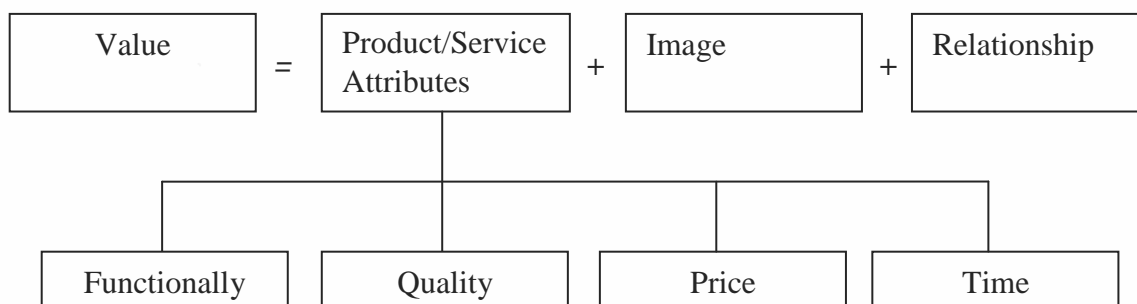
2) *Customer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh daya tanggap dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap jika penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor penting bagi kepuasan mereka.

3) *Image and Reputation*

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas yang sudah dijanjikan kepada para pelanggan.

Gambar 2.4
Customer Value Proposition



Sumber: *The Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton (1996)

Zeithaml et.al.(dalam Hill,1992) mengemukakan lima dimensi mutu pelayanan yaitu:

1. *Tangibility* (dapat diraba) penampilan sarana fisik, peralatan tugas dan peralatan telekomunikasi yang dimiliki,
2. *Realibility* (andal) kesesuaian antara layanan yang diberikan dengan layanan yang disajikan,
3. *Responsiveness* (ketanggapan) kemampuan dalam membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan cepat, tepat dan antusias,
4. *Assurance* (jaminan) keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan dengan sopan santun, hormat, perhatian, profesional, dan jujur sehingga pelanggan bebas dari bahaya dan risiko kerugian,
5. *Empathy* (empati) kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana pelayanan dan memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti.

Dari perspektif pelanggan SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan bisa diukur dari market share yaitu berapa daya tampung SMAN I Bengkulu Selatan dari jumlah keseluruhan siswa SMP yang lulus di kabupaten Bengkulu Selatan .Kemudian *customer Statisfication* yaitu peningkatan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh sekolah terhadap siswanya begitu juga dengan kenyamanan di sekolah. Diharapkan dengan adanya usaha-usaha yang dilakukan manajemen sekolah akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah dengan semakin baik mutu sekolah.

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisa proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisa *value-chain*. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam 3 proses bisnis utama;

a. Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi dalam dua bagian:

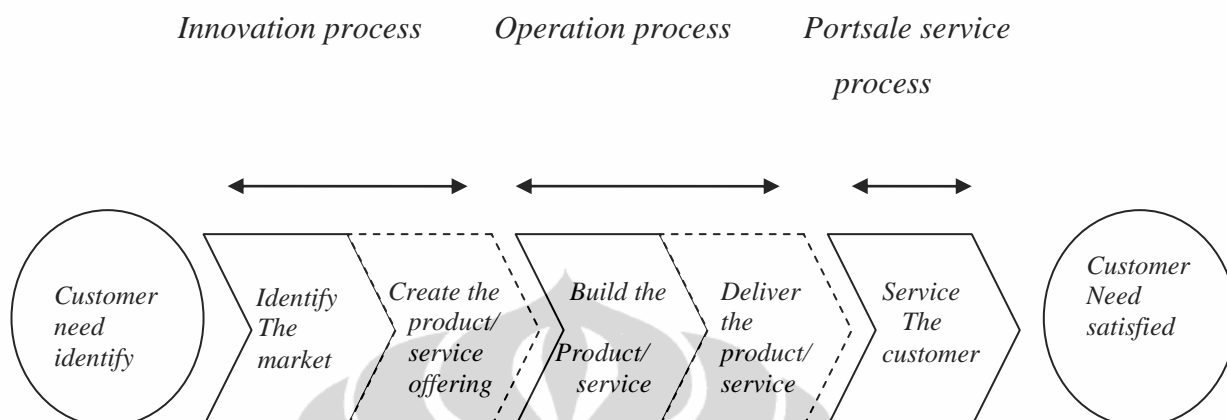
- 1) proses pembuatan produk dan
- 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: kualitas, waktu, dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah menjual produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Tolak ukur yang biasa digunakan diantaranya adalah jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan, atau penggantian suku cadang. Perusahaan dapat menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.

Gambar 2.5

Perspektif Bisnis Internal-Model Umum dari Value Chain



Sumber: *The Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton (1996)

Berkaitan dengan proses bisnis internal di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan ada tiga proses yaitu;

1. Proses inovasi adalah untuk mengetahui kebutuhan siswanya dengan menambah dan mengembangkan layanan jasa yang diberikan, untuk kualitas pelayanan dengan kelengkapan kurikulum dan peralatan komputer.
2. Proses operasi adalah mengadakan jumlah peralatan-peralatan yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelayanan dan proses belajar mengajar
3. Proses purna jualnya yaitu dengan membentuk data base dan jejaring sosial

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai.

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balance scorecard* yang pertama.

Semua perusahaan saat ini berusaha untuk meningkatkan mutu produknya, mengurangi lama proses produksi, meningkatkan hasil, dan menurunkan biaya, sehingga apabila manajemen hanya mengambil langkah dan tindakan pada hal-hal tersebut, barang/jasa yang dihasilkan perusahaan akan kurang mempunyai keunggulan bersaing. Perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila dapat menciptakan *value* yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya, dengan menjalankan aktivitasnya secara lebih baik. Kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi, meningkatkan kualitas dan jenis produksi, menyerap perkembangan ilmu-ilmu baru, berkaian erat dengan nilai perusahaan.

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan sarana berupa sumber daya dan kemampuan yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang memuaskan dalam tiga perspektif sebelumnya.

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa terdapat tiga komponen dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

a. Kapabilitas pekerja.

Dalam jaman informasi saat ini, pekerja diharapkan mampu memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu membuka pola pikir pekerja sehingga tidak hanya pekerjaan rutin yang dikerjakannya. Secara umum ada tiga pengukuran utama untuk melihat kapabilitas pekerja yaitu:

1) Mengukur kepuasan pekerja.

Berdasarkan survei faktor-faktor yang mempengaruhi pekerja antara lain: keterlibatannya dalam pengambilan keputusan, ada/tidaknya penghargaan perusahaan atas prestasi perusahaan karyawan, sarana bekerja yang memadai, ada/tidaknya dorongan untuk bekerja kreatif,

tingkat dukungan dari fungsi staf dan kepuasan secara umum terhadap perusahaan.

2) Mengukur retensi pekerja.

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja dapat diukur berdasarkan persentase keluarnya pemegang jabatan kunci.

3) Mengukur produktivitas pekerja.

Produktivitas kerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan dari usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi dan kepuasan pelanggan. Produktivitas kerja diukur dengan cara membandingkan antara produk (*output*) yang dihasilkan dengan jumlah pekerja yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut.

b. Kapabilitas sistem informasi.

Sistem informasi yang akurat dibutuhkan terutama untuk pekerja garis depan (*front office*). Informasi yang dibutuhkan antar lain: data sifat hubungan perusahaan dengan pelanggan dan besarnya segmen perusahaan terhadap pelanggan. Data tersebut dapat digunakan untuk menentukan langkah-langkah yang harus dijalankan perusahaan untuk memuaskan pelanggan baik pelanggan lama, pelanggan baru, maupun calon pelanggan.

d. Motivasi, pemberdayaan dan kerja sama

Dalam hubungannya dengan pegawai sebagai kunci utama keberhasilan organisasi, motivasi kerja, pemberdayaan dan tim kerja menjadi fokus perhatian dan prioritas pembinaan untuk menciptakan kepuasan kerja.

BSC menekankan tidak hanya investasi pada lingkungan tradisional seperti: peralatan baru, penelitian, dan pengembangan produk baru tetapi juga pada pentingnya investasi pada masa depan. Peralatan, penelitian, dan pengembangan penting. Tetapi tidak cukup jika akan mencapai tujuan-tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang perusahaan harus juga menginvestasikan pada infrastruktur, seperti: SDM, sistem, dan prosedur.

Kaplan dan Norton (2001) mengemukakan bahwa strategi pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan segala aktivitas yang dilakukan oleh seluruh

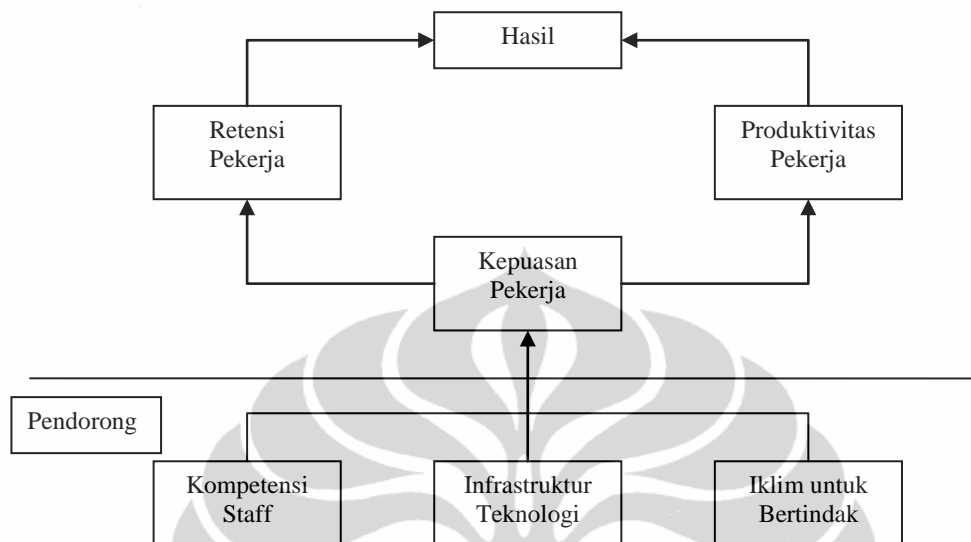
karyawan di dalam suatu perusahaan dan hubungan yang dijalin dengan para pelanggan akan menghasilkan kinerja yang terbaik. Untuk memperoleh keadaan yang demikian, perlu diperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

1. Kompetensi strategik, yaitu keterampilan strategik, dan pengetahuan diperlukan oleh setiap sumber daya manusia untuk mendukung strategi.
2. Teknologi strategik, yaitu segala sistem informasi, *database*, dan *network* yang diperlukan untuk mendukung strategi.
3. Iklim kerja yaitu perubahan budaya yang diperlukan untuk memotivasi, memberdayakan, dan menyelaraskan setiap sumber daya manusia dan strategi.

Dalam BSC diperkenalkan empat proses manajemen yang baru. Proses ini mengkombinasikan strategi jangka panjang dengan kegiatan jangka pendek. Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana BSC dapat bergerak di luar suatu pengukuran kinerja, menjadi suatu kerangka kerja yang teratur untuk sistem manajemen strategik. Organisasi yang berfokus pada strategi menggunakan BSC untuk menempatkan strategi pada proses manajemennya. Menurut Kaplan dan Norton (2001), menjelaskan empat proses manajemen yaitu:

1. Menerjemahkan visi dan strategi (*translating the vision and strategy*). Proses ini membantu manajer dalam mensosialisasikan visi dan strategi perusahaan sehingga mempunyai arti bagi yang menjalankan mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah.
2. Komunikasi dan hubungan (*communication and linking*). Proses ini memberikan keleluasaan bagi manajer untuk mengkomunikasikan strategi mereka baik ke atas maupun ke bawah dalam organisasi dan menghubungkan strategi tersebut pada setiap departemen maupun pribadi.
3. Perencanaan bisnis (*business planning*). Pada proses ini manajer membuat perencanaan dan menempakan target yang akan dicapai dalam jangka panjang waktu tertentu dan menerapkan tindakan strategis untuk mencapainya.
4. Umpan balik dan pembelajaran (*feedback and learning*). Proses ini memberikan perusahaan suatu kapasitas dengan apa yang disebut pembelajaran strategis dengan mengevaluasi strateginya secara berkesinambungan.

Gambar 2.6
Kerangka Pengukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber : Robert S. Kaplan & David. P. Norton. *Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

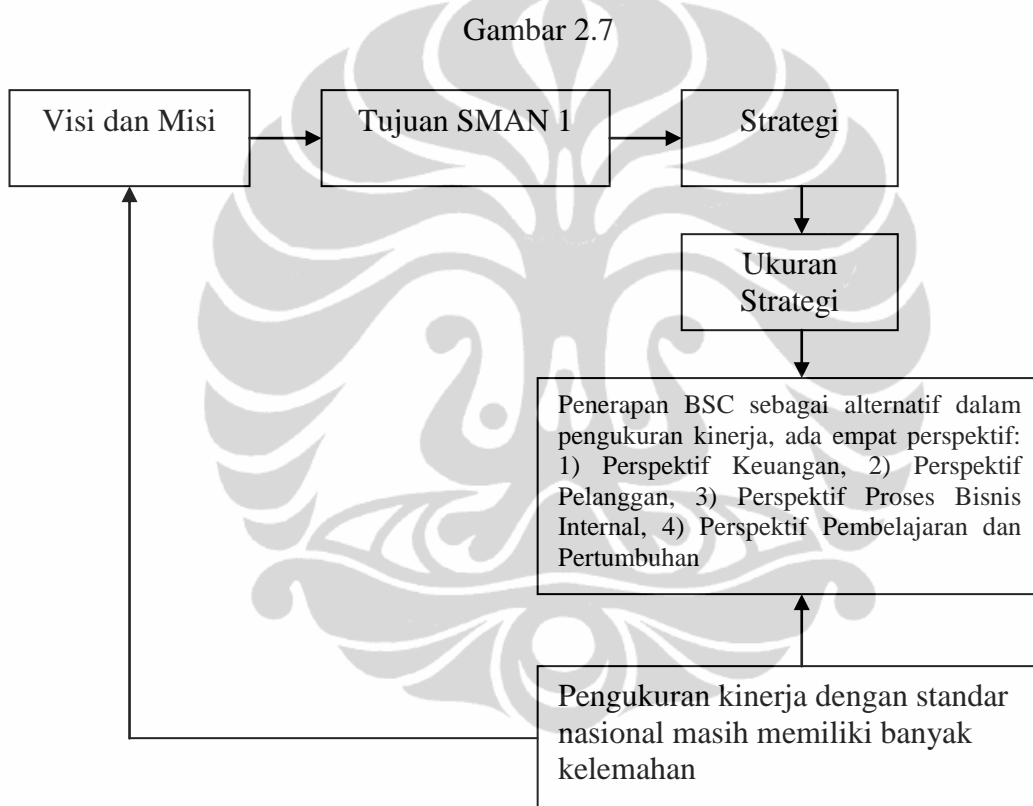
Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan adalah di SMAN 1 Bengkulu Selatan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan sangat tergantung pada kepuasan pegawai, kepuasan pegawai ini yang akan mempengaruhi produktivitas kerja untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Kepuasan pegawai ini banyak faktor yang mempengaruhi adalah kompetensi staff, infrastruktur teknologi dan iklim yang mendukung untuk bekerja. Pada akhirnya pada perspektif pertumbuhan dan perkembangan ini semuanya akan bermuara pada produktivitas kerja yang akan memberikan hasil yang baik, tetapi untuk retensi pekerja yaitu mempertahankan pegawai tidak berpengaruh karena pegawai nya adalah pegawai negeri yang sudah di atur penempatannya oleh Pemda setempat.

2.4 Peta Strategi

Strategy map merupakan pernyataan strategi perusahaan yang dituangkan dalam kerangka kerja (*framework*). Dengan menggunakan *strategy map* manajemen dapat melihat strategi perusahaan secara menyeluruh dan hubungan sebab akibat antara hasil yang diinginkan perusahaan dengan faktor pemicunya

(*driver*), serta kaitan antara masing-masing perspektif BSC. Dengan demikian maka *strategy map* merupakan cetak biru perusahaan yang menguraikan proses perubahan harta tidak berwujud menjadi harta berwujud dan menjadi kerangka kerja manajemen untuk merinci dan mengelola strategi perusahaan secara terintegrasi dan sistematis.

Jadi, *strategy map* bertujuan untuk mencapai tujuan yang jelas baik misi, visi, dan strategi perusahaan/organisasi dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan/organisasi, seperti yang tergambar dalam gambar 2.7 berikut



Sumber: Hasil Penelitian Penulis

Menurut Kaplan dan Norton (1996) strategi untuk memproses harta tidak berwujud menjadi harta berwujud ada tiga yaitu:

1. Strategi kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan SDM sangat berpengaruh dalam penerapan strategi ini.
2. Strategi teknologi. Dalam strategi ini sistem informasi, *database*, dan *network* sangat diperlukan.

3. Strategi kerja. Budaya kerja sangat diperlukan untuk memotivasi dan mendayagunakan sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan strategi.

Dengan tujuan agar perhatian manajemen dalam menentukan strategi jangka panjang maupun jangka pendek lebih terfokus maka secara umum strategi perusahaan dirinci dalam beberapa fokus tema strategi sebagai berikut:

1. Memperluas jaringan (*build the franchises*). Merupakan usaha untuk menghasilkan nilai-nilai jangka panjang misalnya dengan mengembangkan riset dan membuat produk/jasa baru, mengembangkan daerah pemasaran, dan pelanggan baru.
2. Memberi nilai tambah bagi pelanggan (*increase customers value*). Menjalinkan hubungan harmonis dengan pelanggan baik pelanggan yang sudah ada maupun calon pelanggan. Cara yang dapat dilakukan misalnya dengan melakukan *cross-selling*, menjadi penasihat perusahaan pelanggan, dan lain sebagainya.
3. Operasional perusahaan dilakukan dengan baik (*achieve operational excellences*). Dengan menjalankan operasional perusahaan secara baik perusahaan akan memperoleh nilai tambah dalam waktu singkat. Hal tersebut dimungkinkan karena dengan diterapkannya manajemen produktivitas dan manajemen *supply chain* perusahaan akan lebih efisien, produk yang dihasilkan bebas dari kesalahan (*zero defect*), serta lebih singkatnya waktu produksi maupun waktu pelayanan kepada pelanggan.
4. *Be a good corporate citizen*. Merupakan langkah untuk menjaga hubungan dengan lingkungan di luar perusahaan terutama terhadap kesehatan lingkungan maupun *stakeholders*.

Menurut Tunggal (2001) manfaat *strategy map* dari BSC antara lain:

1. Memberikan garis pandang yang jelas kepada karyawan mengenai kaitan tugas mereka dengan tujuan perusahaan.
2. Menyajikan gambaran mengenai tujuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan, mencapai pasar pelanggan, dan *value proposition* yang ditargetkan, peranan kunci dari inovasi dan keunggulan produk, kebutuhan

investasi dalam sumber daya manusia (SDM) dan sistem untuk menghasilkan dan mempertahankan kelangsungan pertumbuhan perusahaan.

3. Memperlihatkan kaitan sebab-akibat di mana perbaikan spesifik dapat menciptakan hasil yang diinginkan, misalnya: bagaimana waktu proses yang lebih cepat dan kapabilitas karyawan yang ditingkatkan akan menaikkan retensi pelanggan yang berakibat pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Dari uraian di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa konsep *Balanced Scorecard* ini digunakan untuk pendeteksian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang. Sasaran strategi dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard* sasaran di keempat perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda. *Balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bersandar pada pendekatan kuantitatif atau positivisme yang merupakan metode yang terorganisir untuk mengkombinasikan *deductive logic* dengan pengamatan empiris, sedangkan dari sisi epistemologi, antara peneliti dan objek penelitian dalam kajian ini terpisah oleh jarak yang sangat jauh dan tidak terkait satu dengan lainnya, sehingga objektivitas penelitian dapat dikedepankan.

3.2 Jenis Penelitian

1. Dalam pelaksanaannya, penelitian pada tesis menggunakan jenis penelitian deskriptif, yaitu mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul.
2. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif, di mana dalam proses pengumpulan data dilakukan di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan, melalui kuesioner agar dapat dilakukan evaluasi terhadap analisis kinerja MBS dengan pendekatan BSC, sehingga model analisis penelitian yang disusun dalam bentuk diagram seperti pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Model Analisis Penelitian

(Sumber : Rangkuman Penulis)

3.3. Pengumpulan Data

3.3.1. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik individu atau perorangan. Untuk pengumpulan data digunakan kuesioner, kuesioner merupakan pertanyaan tertutup di mana dalam kuesioner pernyataan responden dibatasi dengan pilihan jawaban.

2. Data Sekunder

Data sekunder di peroleh dari dokumen yang bersifat mentah maupun yang telah diolah oleh peneliti, dalam penelitian ini di gunakan pada perspektif keuangan dan proses internal

3.3.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah *study literature* dan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Pengumpulan data dilakukan terhadap variabel-variabel yang diteliti sebagai variabel operasional. Variabel operasional pada penelitian ini merujuk pada definisi variabel operasional yang disampaikan oleh W. Gulo (2002: 111) yaitu merujuk pada dua hal penting dalam hubungannya dengan pengumpulan data, yaitu indikator empiris dan pengukuran.

1. Instrumen Kuesioner

Peneliti mempersiapkan daftar pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Dimana kuesioner yang diberikan berisi pertanyaan-pertanyaan tertulis dan berbentuk pernyataan tertutup. Kuesioner yang digunakan dalam bentuk *tanda silang* dimana responden memilih jawaban-jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda *tanda silang* pada jawaban yang dianggap paling sesuai. Selanjutnya penulis menyebarkan kuesioner tersebut pada guru, TU serta siswa secara langsung. Hal ini dimaksudkan agar penulis dapat memperoleh data yang akurat. Sedangkan pengukurannya peneliti menggunakan skala Likert

yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala ini selanjutnya digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang variabel yang diteliti, yang pada akhirnya akan digunakan untuk mengukur variabel tersebut.

3.4. Populasi dan Sampel

1. Populasi

populasi dari penelitian ini adalah guru dan staf untuk perspektif pertumbuhan dan perkembangan Keseluruhan jumlah guru dan staf sekolah di akhir tahun 2010 dalam laporan tahunan SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan adalah sebanyak 50 orang guru, 5 TU sedangkan populasi siswa untuk perspektif pelanggan 598 orang siswa di SMA Negeri 1 di wilayah Kabupaten Bengkulu Selatan. SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan tersebut merupakan sekolah favorit bagi masyarakat di Kabupaten Bengkulu.

Tabel 3.1
Profile Guru

Ijasah Tertinggi	Jumlah	
	Guru Tetap (GT)	Guru Tidak Tetap (GTT)
S3/S2	6	-
S1	42	2
D3	-	-
D2/D1/SLTA	-	-
Jumlah	48	2
Jumlah Seluruh	50 Orang	

(Sumber Data: SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan)

Tabel 3.2
Keadaan Jumlah Siswa Tahun 2010/2011

Kelas	Jumlah Rombel	Umum	IPA	IPS	Bahasa	Jumlah
X	7	224	-	-	-	224
XI	6	-	102	100	-	202
XII	5	-	73	99	-	172
Jumlah	18	224	175	199	-	598

(Sumber Data: SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan)

1. Sampel

Untuk menjabarkan analisis kinerja MBS dengan metoda BSC pada SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan yang disusun dengan menggunakan pandangan responden guru dan staf untuk perspektif pertumbuhan dan perkembangan Keseluruhan jumlah guru dan staf sekolah di akhir tahun 2010 dalam laporan tahunan SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan adalah sebanyak 50 orang guru, 5 TU dengan sampling jenuh semua populasi digunakan dan untuk responden perspektif pelanggan sebanyak 90 orang siswa, sehingga untuk menghindari distorsi hasil penelitian, pengambilan sampel untuk siswa dengan memakai teknik *Random Sampling* pengambilan acak berdasar lapisan (*Stratified random sampling*) adalah merupakan sistem pengambilan sampel yang dibagi menurut lapisan-lapisan tertentu dan masing-masing lapisan memiliki jumlah sampel yang sama. Kelebihan dari pengambilan acak berdasar lapisan ini adalah lebih tepat dalam menduga populasi karena variasi pada populasi dapat terwakili oleh sampel. Sedangkan kekurangan dari *stratified random sampling* adalah harus memiliki informasi dan data yang cukup tentang variasi populasi penelitian, selain itu pengambilan acak berdasar lapisan kadang-kadang ada perbedaan jumlah yang besar antar masing-masing strata.

Pada penelitian ini menggunakan rumus Taro Yamane sebagai berikut :

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

Di mana:

n = Jumlah sample

N = Jumlah populasi

d² = Presisi yang ditetapkan

Diketahui jumlah populasi sebesar N = 589 orang dan tingkat presisi yang ditetapkan sebesar 10% atau 0,1 maka, berdasarkan rumus tersebut diperoleh jumlah sampel (n) sebagai berikut.

$$n = \frac{598}{598.0,1^2 + 1} = 598/7 = 85,43 \text{ dibulatkan } 90 \text{ orang responden}$$

Jadi jumlah sampel perspektif pelanggan sebesar 90 orang siswa dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan 50 orang guru 5 orang TU sebagai responden, dengan asumsi bahwa sampel sudah cukup terwakili dan data cukup heterogen, sehingga dengan pengambilan sampel sebanyak ini dapat dianggap telah memenuhi persyaratan dan mewakili populasi dari penelitian ini.

3.5. Lokasi Penelitian

Berdasarkan status dan identitas peneliti yang berkarir sebagai guru dan untuk menghemat tenaga dan standar kekurangan biaya, waktu serta resiko penelitian dan luasnya tempat penelitian, penelitian ini dilaksanakan di lokasi yang dapat dengan mudah dan praktis, tempat yang digunakan adalah pada Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bengkulu Selatan.

3.6. Waktu Penelitian

Proses penelitian yang peneliti laksanakan diharapkan dapat selesai dalam waktu lima bulan, mulai dari seminar usulan penelitian sampai menyelesaikan laporan tesis.

Adapun jadwal penelitiannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3
Jadual Penelitian

No.	Kegiatan	Agustus	September	Oktober	November	Desember
1	Sidang Usulan Peneltian	■				
2	Perbaikan Usulan Penelitian		■			
3	Penyusunan kuesioner		■			
5	Analisis dan pengolahan data		■	■		
6	Bimbingan tesis	■	■			
7	Perbaikan tesis		■	■		
8	Bimbingan akhir tesis				■	
9	Sidang tesis					■

(Sumber: Data Penulis)

3.7. Teknik Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif yang digunakan dalam menguraikan aspek-aspek yang berkaitan dengan variabel penelitian yang meliputi aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan/pembelajaran. Selain itu juga dilakukan analisis terhadap data-data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Analisis yang dilakukan meliputi:

1. Aspek Keuangan

Pengukuran dan analisis terhadap tingkat aspek keuangan SMA N 1 Bengkulu Selatan dilakukan dengan cara membandingkan antara dana yang terserap dengan anggaran yang tersedia dalam laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja. Pengukuran dilaksanakan dengan cara melakukan analisis terhadap dokumen buku kas laporan penerimaan dan pengeluaran realiasi keuangan dan laporan pertanggungjawaban. Analisa kinerja keuangan dilakukan untuk mengetahui apakah jasa/pelayanan SMA N 1 Bengkulu Selatan yang diberikan kepada pelanggan berada pada tingkat biaya yang kompetitif. Pada penelitian ini, pengukuran dan analisa aspek keuangan dilakukan menggunakan data sekunder berupa laporan realisasi anggaran keuangan SMA N 1 Bengkulu Selatan periode 2010/2011. Sementara analisa terhadap tingkat kinerja dilakukan

menggunakan metode *scoring* terhadap realisasi anggaran (penyerapan anggaran) dengan ketentuan seperti pada Tabel 3.4

Tabel 3.4
Nilai untuk Sektor Penerimaan dan Pengeluaran

No	Aspek yang dinilai	Indikator	Skor Indikator	Kategori Kinerja
1.	Realisasi penerimaan dari rencana (x = rencana penerimaan)	x = 100% terealisasi	5	Sangat baik
		Terealisasi $75\% \leq x < 100\%$	4	Baik
		Terealisasi $50\% \leq x < 75\%$	3	Cukup
		Terealisasi $25\% \leq x < 50\%$	2	Kurang
		x < 25% terealisasi	1	Sangat kurang
2.	Realisasi pengeluaran dari rencana (x = rencana pengeluaran)	x = 100% terealisasi	5	Sangat baik
		Terealisasi $75\% \leq x < 100\%$	4	Baik
		Terealisasi $50\% \leq x < 75\%$	3	Cukup
		Terealisasi $25\% \leq x < 50\%$	2	Kurang
		x < 25% terealisasi	1	Sangat kurang

(Sumber data: SMAN 1 BS)

2. Aspek Pelanggan

Sasaran pengukuran terhadap aspek pelanggan adalah memberikan kepuasan kepada siswa atas pelayanan yang diberikan selama mengikuti proses belajar di SMAN 1 Bengkulu Selatan. Untuk mengetahui kemampuan SMAN 1 Bengkulu Selatan tingkat kepuasan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kualitas layanan terdiri dari lima kelompok, menurut Zeithaml et.al.(dalam Hill,1992) mengemukakan lima dimensi mutu pelayanan yaitu:

1. *Tangibility* (dapat diraba) penampilan sarana fisik, peralatan tugas dan peralatan telekomunikasi yang dimiliki,
2. *Realibility* (andal) kesesuaian antara layanan yang diberikan dengan layanan yang disajikan,
3. *Responsiveness* (ketanggapan) kemampuan dalam membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan cepat, tepat dan antusias,
4. *Assurance* (jaminan) keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan dengan sopan santun, hormat, perhatian, profesional, dan jujur sehingga pelanggan bebas dari bahaya dan risiko kerugian,
5. *Empathy* (empati) kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana pelayanan

dan memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti.

Selanjutnya dibuat daftar pertanyaan (*kuesioner*) yang berhubungan dengan kelima kelompok kualitas layanan tadi. Pertanyaan yang diberikan tersebut memiliki lima pilihan jawaban/kategori dengan bobot yang berbeda dari yang paling tinggi ke bobot yang paling rendah yang dikategorikan berdasarkan pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5.
Kategori dan bobot jawaban responden terhadap kualitas layanan

Jawaban	Bobot/Skor
Sangat Setuju/Sangat Baik	5
Setuju/Baik	4
Kurang Setuju/Cukup Baik	3
Tidak Setuju/Tidak Baik	2
Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik	1

(Sumber: Sugiyono, 2009: 93)

Sementara untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan skor harapan pelanggan dengan skor persepsi pelanggan terhadap kenyataan layanan yang diterima. Dari hasil perbandingan tersebut akan dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan. Dengan demikian tingkat kepuasan pelanggan dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor Persepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100 \%$$

3. Aspek Proses Bisnis Internal

Untuk aspek proses bisnis internal sarannya adalah pengembangan akademik berkelanjutan oleh karena itu untuk mengukur kinerja proses bisnis internal dengan pendekatan *balanced scorecard* didasarkan pada tiga indikator, yaitu: inovasi, operasi, dan layanan purna jual dengan menggunakan data sekunder dari sekolah dan penggunaan skor yang dipakai adalah dari Direktorat Pembinaan

SMA tentang keterlaksanaan program kerja model SKM-PBKL-PSB yaitu:

a. Inovasi

Merupakan variabel yang untuk melakukan terobosan –terobosan agar kualitas lulusan berkualitas, dalam hal ini terpenuhinya standar kurikulum baik nasional/lokal kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah dalam mendukung kegiatan internal di dalam sekolah, seperti komputer masuk dalam kurikulum lokal.

Sementara itu, pada penelitian ini aspek inovasi berupa usaha, program atau kegiatan terobosan–terobosan yang dilakukan oleh SMA N 1 Bengkulu Selatan beberapa tahun terakhir berupa: penerapan standar kurikulum, dan terpenuhinya penerapannya sesuai dengan kebutuhan nasional/lokal. pengukuran kemampuan inovasi SMA N 1 Bengkulu Selatan dilakukan menggunakan metode *scoring* (skala 1–5) dan menggunakan data sekunder. Data sekunder yang digunakan adalah data instrumen dan supervisi SMA N 1 Bengkulu Selatan pada tahun 2010. Penilaian inovasi dilakukan terhadap status terpenuhinya standar isi butir 1.1.2 yaitu Kelengkapan Struktur dan Muatan KSTP yang mencakup: (a) Visi, Misi, Tujuan Sekolah, (b) Struktur Sekolah, (c) Program muatan lokal, (d) Kegiatan pengembangan diri, mencakup: jenis program dan strategi pelaksanaan, (e) KKM yang ditetapkan oleh sekolah untuk setiap mata pelajaran, (f) Pengaturan kenaikan kelas dan penjurusan, kelulusan, (g) Mutasi peserta didik, (h) Pendidikan kecakapan hidup, (i) Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global, (j) Kalender pendidikan, dan (k) Tidak memuat struktur kurikulum.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dan dalam rangka mempermudah pelaksanaan pengukuran kinerja inovasi maka pemberian skor terhadap tingkat kinerja dilakukan berdasarkan tabel *scoring* kinerja inovasi SMA N 1 Bengkulu Selatan seperti tampak pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6
Metode Skoring Kinerja Inovasi

No	Aspek yang dinilai	Indikator	Skor Indikator	Kategori Kinerja
1.	Kelengkapan struktur kurikulum dan muatan KTSP mencakup: 1. Visi, Misi, Tujuan Sekolah 2. Memuat struktur kurikulum 3. Program muatan lokal 4. Kegiatan pengembangan diri 5. Pengaturan beban belajar KKM yang ditetapkan oleh sekolah untuk setiap Mapel 6. Pengaturan kenaikan kelas, penjuruan dan kelulusan 7. Mutasi peserta didik 8. Pendidikan kecakapan hidup 9. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global 10. Kalender pendidikan 11. Tidak memuat struktur kurikulum	Memuat struktur kurikulum dan 10 cakupan yang lain Memuat struktur kurikulum dan 8-9 cakupan yang lain Memuat struktur kurikulum dan 5-7 cakupan yang lain Memuat struktur kurikulum dan 1-4 cakupan yang lain Tidak memuat struktur kurikulum	5 4 3 2 1	Sangat baik Baik Cukup Baik Tidak Baik Sangat Tidak Baik
2.	Ruang kelas terpasang perangkat teknologi informasi dan komunikasi/TIK	75% < kelas ≤ 100% 50% < kelas ≤ 75% 25% < kelas ≤ 50% 0% < kelas ≤ 25% 0% kelas	5 4 3 2 1	Sangat baik Baik Cukup Kurang Sangat kurang

(Sumber data: SMAN 1 BS)

b. Proses

Merupakan variabel tahapan aksi yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam hal ini untuk mengetahui kemampuan SMAN I Bengkulu Selatan memberikan layanan dalam melakukan proses belajar mengajar dan proses administrasi

yang baik untuk siswa, memperhatikan kemampuan guru dalam manajemen kelas, variasi metodologi mengajar oleh guru dan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi siswa dengan target dan waktu yang tepat. Untuk itu, pelaksanaan pengukuran kinerja pada variabel proses dilakukan dengan sistem *scoring* seperti tabel 3.7 berikut.

Tabel 3.7
Metode *Scoring* Pengukuran Kinerja Proses (Operasi)

No	Aspek yang dinilai	Indikator Skor Aspek
1.	Jumlah max 32 peserta didik/rombel (x = jumlah rombel max 32 peserta)	5. x = 100% terpenuhi 4. Tepenuhi $75\% \leq x < 100\%$ 3. Terpenuhi $50\% \leq x < 75\%$ 2. Terpenuhi $25\% \leq x < 50\%$ 1. x < 25% terpenuhi
2.	Beban kerja guru 24 jam perminggu (x = jumlah dengan beban kerja 24 jam/minggu)	5. x = 100% terpenuhi 4. Tepenuhi $75\% \leq x < 100\%$ 3. Terpenuhi $50\% \leq x < 75\%$ 2. Terpenuhi $25\% \leq x < 50\%$ 1. x < 25% terpenuhi
3.	Memiliki rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) keunggulan lokal terintegrasi sesuai silabus yang di kembangkan N = RPP	5. N = 100% terpenuhi 4. $75\% \leq N < 100\%$ 3. $50\% \leq N < 75\%$ 2. $10\% \leq x < 50\%$ 1. N < 10%
4.	Sekolah memiliki bahan ajar dalam bentuk cetakan (modul, hand out, LKS, dll) dengan mengintegrasikan bahan kajian keunggulan lokal	5. ≥ 9 mata pelajaran (mapel) 4. 4 - 8 mapel 3. 2-3 mapel 2. 1 mapel 1. Tidak ada

(Sumber data: SMAN 1 BS)

c. Layanan Alumni

Merupakan variabel yang memberikan manfaat/layanan tambahan kepada pengguna jasa (alumni sekolah). Layanan ini berupa jejaring sekolah atau melalui ikatan alumni, yang bertujuan untuk tetap saling terhubungnya sekolah dengan alumni sekolah. Tujuan jangka panjangnya adalah untuk peningkatan citra sekolah sehingga mempunyai daya jual yang tinggi di masyarakat. Berdasarkan data sekunder tentang sarana prasarana, data hasil proses belajar siswa dan layanan alumninya yang didapat dari sekolah, maka dapat diinprestasikan kinerja sekolah dari perspektif proses bisnis internal.

Pengukuran terhadap variabel purna jual dilakukan dengan sistem *scoring* berdasarkan berdasarkan tabel 3.8

Tabel 3.8
Metode *Scoring* Pengukurang Kinerja Layanan Alumni

No	Aspek yang dinilai	Indikator Skor Aspek
1.	Pendataan terhadap alumni	5. Ada data alumni, seluruhnya lengkap 4. Ada data alumni, hampir seluruhnya lengkap 3. Ada data alumni, sebagian besar lengkap 2. Ada data alumni, hampir separuhnya lengkap 1. Ada data alumni, sebagian kecil lengkap

(Sumber data: SMAN 1 BS)

4. Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

Subyek penyebaran kuesioner dalam perspektif ini adalah sama dengan responden yang sudah ditentukan pada perspektif proses bisnis internal yaitu sebanyak 50 orang guru dan 5 pegawai sekolah. Variabel kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan mempunyai sasaran yaitu ;mengidentifikasi infrastruktur yang harus di bangun oleh SMAN 1 Bengkulu Selatan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang sumber utamanya datang dari manusia,sistem dan produser sebagai tolak ukur indikator yaitu; tingkat kepuasan guru dan pegawai serta tingkat sistem informasi

a. Tingkat Kepuasan Guru/Pegawai

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepuasan Minnesota terdiri dari 20 pertanyaan, Pertanyaan yang diberikan tersebut memiliki lima pilihan jawaban dan diberikan bobot dengan ketentuan seperti pada Tabel 3.9.

Tabel 3.9

Kategori dan Bobot Jawaban Responden terhadap Tingkat Kepuasan Pegawai

Jawaban	Bobot/Skor
Sangat Puas/Sangat Baik	5
Puas/Baik	4
Netral/Cukup Baik	3
Tidak Puas/Tidak Baik	2
Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Baik	1

(Sumber: Sugiyono, 2009: 93)

b. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Dalam mengukur tingkat kemampuan informasi bagaimana ketersediaan informasi yang dibutuhkan, ketepatan informasi dan waktu yang diperlukan serta pegawai memiliki akses data untuk efektifitas kerja. Pengukuran tingkat kemampuan sistem informasi dilakukan dengan cara memberikan skor terhadap berdasarkan tingkat kepuasan pegawai terhadap kinerja sistem informasi. Skor yang digunakan yaitu: sangat baik (skor 5), baik (skor 4), cukup baik (skor 3), dan tidak baik (skor 3), sangat tidak baik (1).

3.8. Rancangan Penelitian

Arikunto (2006:58) menyarankan agar sebelum penelitian dilaksanakan, terlebih dahulu dibuat rancangan penelitian yang dikenal dengan istilah kisi-kisi umum penelitian. Kisi-kisi itu menunjukkan hubungan antara data yang diharapkan, sumber data, cara/metode mengumpulkan data dan instrumen pengumpul data yang paling mungkin untuk digunakan dalam penelitian. Adanya kisi-kisi ini membantu dalam menentukan data apa yang dicari, darimana data itu diambil, bagaimana cara mengambil datanya, serta dengan apa data tersebut diambil. Kisi-kisi umum penelitian ini disajikan dalam Tabel 3.10 berikut:

Tabel 3.10 Kisi-Kisi Umum Penelitian

Perspektif	Indikator	Metoda
Keuangan	- Pemasukan dana - Optimalisasi penyerapan dana	Data sekunder
Pelanggan	- Kepuasan pelanggan	survey
Proses Internal	- Inovasi - Proses - Purna jual	Data sekunder
Pertumbuhan dan perkembangan	- Kemampuan guru dan TU - Kemampuan sistem Informasi	Survey Survey

(Sumber Data: Peneliti)

Kisi-kisi pengembangan instrumen beserta format masing-masing instrumen selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3.11.

Tabel 3.11 Kisi-Kisi Instrumen Analisis Kinerja MBS dengan Pendekatan BSC

Perspektif	Peta Strategi (strategi map)	Indikator Kerja Utama (IKU)	Nomor Pertanyaan	Jumlah
Finansial	<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan anggaran secara rutin 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasukan anggaran • Persentase penyerapan anggaran 	-	Data sekunder
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan siswa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kemampuan guru dan tata usaha (TU) dalam memberikan pengajaran dan pelayanan yaitu: <ul style="list-style-type: none"> • Tangibility • Reliability • Responsiveness • Assurance • Emphaty 	<ul style="list-style-type: none"> 1,2,3,4,5 6,7,8,9,10,11,12 13,14,15 16,17 18,19,20 	20
Proses internal	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan standar kurikulum (Inovasi) • Proses pembelajaran (Operasi) • Layanan purna jual 	<ul style="list-style-type: none"> • Terpenuhi sesuai dengan kebutuhan nasional/lokal • Tersedianya peralatan TIK • Terpenuhinya jumlah maksimum peserta didik • Terpenuhinya beban kerja guru 24 jam • Terpenuhinya RPP keunggulan lokal • Tersedianya bahan ajar dalam bentuk hand out, modul, dll. • Terjalannya komunikasi dengan alumni 	-	Data Sekunder
Pengembangan dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan guru dan TU • Optimalisasi penggunaan informasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan pegawai • Penerapan teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,9,10,11,12,13,14, 15,16,17,18,19,20 21,22,23,24 	<ul style="list-style-type: none"> 20 4
Total			44	44

(Sumber Data: Peneliti)

3.9. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Dengan skala pengukuran ini, maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif. Maksud dari skala pengukuran ini untuk mengklasifikasikan variabel yang akan diukur supaya tidak terjadi kesalahan dalam menentukan analisis data dan langkah penelitian berikutnya. Selanjutnya dalam pengukuran sikap, sikap sekelompok orang akan diketahui termasuk gradasi mana dari suatu skala sikap. Jenis-jenis skala pengukuran ada empat, yaitu: skala nominal, skala ordinal; skala interval; dan skala rasio.

Dari tipe-tipe skala pengukuran tersebut, maka dalam pembahasan ini hanya dikemukakan skala untuk mengukur sikap. Perkembangan ilmu komputer dan teknologi informasi, maka instrumen penelitian akan lebih menekankan pada pengukuran sikap yaitu skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian gejala sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub-variabel kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata sebagai berikut:

- Sangat Baik/Sangat Penting/Sangat Benar ⑤
- Baik/Penting/Benar ④
- Cukup Baik/Cukup Penting/Cukup Benar ③
- Tidak Baik/Kurang Penting/Salah ②
- Sangat Tidak Baik/Tidak Penting/Sangat Salah ①

Dengan memperhatikan beberapa jenis pengukuran dan uraian di atas, maka pengukuran pada penelitian ini dilakukan menggunakan skala linkert. Dimana bentuk pertanyaan kepada responden dibuat dalam bentuk angket yang disusun dalam bentuk pertanyaan/penryataan dengan menyediakan jawaban pada kolom yang telah disediakan. Responden diminta untuk memilih salah satu jawaban sesuai dengan jawabannya yang disediakan pada kolom jawaban.

3.10. Uji Validitas dan Reabilitas

Teknis analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik korelasi Pearson atau *Product Moment*. Teknik ini digunakan karena sangat familiar digunakan, mudah dipahami dan langsung menggunakan data yang ada tanpa perlu adanya modifikasi. Korelasi *product moment* melukiskan hubungan antara dua gejala interval. Teknik ini bisa diterapkan dalam suatu penelitian apabila data yang digali atau diselidiki itu merupakan data kontinum yakni kedua data tersebut merupakan gejala interval atau data interval.

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan terhadap instrumen yang digunakan untuk mendapat data primer menggunakan kuesioner. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap butir instrumen yang digunakan dinyatakan valid atau tidak berdasarkan skor tanggapan yang diberikan responden. Hal ini perlu dilakukan untuk memastikan semua butir instrumen yang digunakan valid dan bisa digunakan dalam menganalisis data tingkat kinerja MBS/tingkat kinerja pegawai dan kepuasan pelanggan. Hasil penghitungan koefisien korelasi (r) item instrumen tersebut selanjutnya merupakan nilai korelasi setiap instrumen (r) item instrumen dibandingkan dengan nilai korelasi (r) tabel yang statistik. Dimana untuk nilai korelasi (r) tabel pada penelitian adalah nilai korelasi (r) tabel untuk instrumen pelanggan dengan jumlah responden (n) sebanyak 30 adalah 0,361. Nilai korelasi (r) tabel ini menggunakan taraf kepercayaan 95 % (tingkat signifikan sebesar 5% karena penelitian ini adalah bidang sosial. Adapun hasil akhir validitas dilakukan dengan berpedoman pada tabel 3.12 berikut.

Tabel 3.12
Sistem Penghitungan Nilai Koefisien untuk Uji Validitas Instrumen

No	Nilai Koefisien Korelasi Instrumen	Item Instrumen
1.	Jika nilai koefisien korelasi (r) item > nilai korelasi (r) tabel. Keterangan: Nilai korelasi (r) tabel untuk n = 30 adalah 0,361 n = jumlah responden	Valid
2.	Jika nilai koefisien korelasi (r) item < nilai korelasi (r) tabel. Keterangan: Nilai korelasi (r) tabel untuk n = 30 adalah 0,361 n = jumlah responden	Tidak Valid

Sementara hasil penilaian terhadap hasil koefisien korelasi akan dibandingkan dengan skala kekuatan hubungan atau pengaruh menurut Sugiyono (2009), yang menyatakan kekuatan hubungan antar variabel dengan koefisien korelasi seperti pada tabel 3.13 sebagai berikut:

Tabel 3.13
Interpretasi Koefisiensi Korelasi untuk Uji Reliabilitas Intrumen

Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,20	Sangat rendah
0,20 - 0,40	Rendah
0,40 - 0,60	Sedang
0,60 - 0,80	Kuat
0,80 - 1,00	Sangat Kuat

(Sumber Data: Sugiyono, 2009:184)

Sementara uji reliabilitas juga dilakukan untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali,

paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi. Banyak rumus yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas diantaranya adalah rumus Spearman Brown

$$r_{11} = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan :

R 11 = adalah nilai reliabilitas

R b = adalah nilai koefisien korelasi

Nilai koefisien reliabilitas yang baik adalah diatas 0,7 (cukup baik), di atas 0,8 (baik). Uji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS 17.

3.11. Anilisis Data

Setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan analisis terhadap data tersebut. Langkah analisis tersebut adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis angket responden
 - a. Melakukan tabulasi jawaban angket dari seluruh responden
 - b. Menghitung prosentase jawaban responden untuk masing-masing kriteria yang ditanyakan dengan penghitungan sebagai berikut.

$$\frac{\text{Jumlah Jawaban}}{\text{Jumlah Responden}} \times 100 \%$$

- c. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Skor Persepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100 \%$$

2. Melakukan interpretasi jawaban angket dengan cara membuat kategori untuk setiap kriteria berdasarkan Tabel 3.14 sebagai berikut:

Tabel 3.14
 Persentase Kategori Interpretasi Jawaban

Persentase	Kategori
0%	Tidak ada
1% - 25%	Sebagian kecil
26% - 49%	Hampir separuhnya
50%	Separuhnya
51% - 75%	Sebagian besar
76% - 99%	Hampir seluruhnya
100%	Seluruhnya

(Sumber Data: Peneliti)

- Melakukan interpretasi terhadap rata-rata tingkat kepuasan pelanggan (TKP) pada lima aspek yang diukur yaitu: *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty* dalam bentuk predikat tingkat kepuasan pelanggan (TKP) dengan memperhatikan Tabel 3.15.

Tabel 3.15
 Predikat Tingkat Kepuasan Pelanggan (KTP)

Persentase TKP	Predikat TKP
<50	Sangat kurang
50%-65%	Kurang
66%-80%	Cukup
81-95%	Baik
96%-100%	Sangat baik

(Sumber : Hasil Data Peneliti)

3. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan

Sejalan dengan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan antara

tingkat perspsi pelanggan (siswa) terhadap layanan yang diterima dengan tingkat harapannya terhadap layanan tersebut. Untuk menjelaskannya, pada penelitian ini telah mengajukan 20 pertanyaan yang dibagi dalam lima kelompok dan tiap pertanyaan diberi skor satu sampai lima. Skor satu (1) menunjukkan responden sangat tidak puas atas pertanyaan yang diajukan, sedangkan skor lima (5) menggambarkan responden sangat puas. Sementara itu skor dua (2) sampai dengan empat (4) menunjukkan gradasi dari skor satu (1) sampai lima (5).

Setelah data diolah akan diperoleh skor harapan (hasil dari rangkumam/rekapitulasi harapan responden) dan skor persepsi. Bila skor persepsi dikurangi skor harapan akan didapat tingkat kualitas layanan. Bila hasil pengurangan kesenjangan positif berarti tingkat layanan melebihi harapan responden atau dengan kata lain layanan sangat memuaskan/sangat baik. Sebaliknya jika skor negatif maka hal ini menunjukkan tingkat layanan lebih rendah dari yang diharapkan dan jika kesenjangan sama dengan nol artinya layanan hampir sama dengan harapan. Sementara untuk mengukur tingkat kepuasan responden (pelanggan) dilakukan dengan cara membagi skor rata-data persepsi dengan skor rata-data harapan dan dikalikan dengan 100%.

4. Analisis Tingkat Kinerja Secara Keseluruhan

Analisis juga dilakukan terhadap hasil pengukuran dan skor untuk variabel yang dinilai. Berikut dijelaskan mekanisme dan sistem pelaksanaan analisis untuk masing-masing variabel yang diukur.

a. Variabel keuangan

Aspek keuangan terdiri dari dua aspek penilaian dan masing-masing skor terendah dan tertinggi adalah 1 sampai lima (1-5). Maka total skor terendah pada aspek ini adalah satu (1), dan total skor tertinggi adalah sepuluh (10). Sehingga untuk variabel keuangan gradasi kinerjanya dapat dilihat pada Tabel 3.16

b. Variabel pelanggan

Aspek variabel pelanggan terdiri dari satu aspek penilaian dan skor terendah dan tertinggi adalah satu sampai lima (1-5). Maka total skor terendah pada

aspek ini adalah satu (1) dan total skor tertinggi adalah lima (5). Sehingga untuk variabel ini gradasi kinerjanya dapat di lihat pada Tabel 3.16

c. Variabel proses bisnis internal

Aspek variabel proses bisnis internal terdiri dari tiga aspek penilaian dan masing-masing skor terendah dan tertinggi adalah satu sampai lima (1-5). Dengan demikian total skor terendah pada aspek ini adalah satu (1), dan total skor tertinggi adalah lima belas (15). Sehingga untuk variabel ini gradasi kinerjanya dapat di lihat pada Tabel 3.16

d. Variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek variabel pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari dua aspek penilaian, dan masing-masing skor terendah dan tertinggi adalah satu sampai lima (1-5), maka total skor terendah pada aspek ini adalah satu (1) dan total skor tertinggi adalah Sepuluh (10). Karena itu, untuk variabel ini gradasi kinerjanya dapat di lihat pada Tabel 3.16

Tabel 3.16
Skor Analisis Kinerja

No.	Kriteria Kinerja	Skor Analisis Kinerja dan Perspektif			
		Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan
1.	Sangat Baik	10	5	15	10
2.	Baik	6-9	4	11-14	6-9
3.	Cukup	2-5	3	7-10	2-5
4.	Tidak Baik	<2	<3	<7	<2

(Sumber: Peneliti)

c. Analisis kinerja secara keseluruhan

Secara keseluruhan variabel yang diukur pada penelitian ini terdiri dari delapan komponen, dan masing-masing komponen memiliki skor masing-masing terendah sampai dengan tertinggi adalah satu sampai lima (1-5). Dengan demikian total skor terendah adalah satu (1) dan total skor tertinggi

adalah empat puluh (40). Sehingga secara keseluruhan aspek gradasi kinerja organisasi dapat diukur di lihat pada Tabel 3.17

Tabel 3.17
Analisis Kinerja Secara Keseluruhan

No.	Total Skor	Tingkat Kinerja
1.	>35	Sangat Baik
2.	30-34	Baik
3.	25-29	Cukup
4.	20-24	Kurang
5.	< 20	Sangat Kurang

(Sumber: Peneliti)

Selain direpresentasikan dalam skor kinerja keseluruhan seperti pada tabel 3.17, skor kinerja keseluruhan SMA N 1 Bengkulu Selatan juga direpresentasikan dalam skala skor interval 1-5 dengan ketentuan seperti pada tabel 3.18 berikut.

Tabel 3.18
Analisis Kinerja Secara Keseluruhan Dalam Skala 1-5

No.	Rata-Rata Skor	Tingkat Kinerja
1.	5	Sangat Baik
2.	4	Baik
3.	3	Cukup
4.	2	Tidak Baik
5.	1	Sangat Kurang Baik

(Sumber: Peneliti)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Objek penelitian ini adalah SMA N 1 Bengkulu Selatan yang beralamat di Jalan Pangeran Duayu Kota Manna Kabuptaen Bengkulu Selatan, Propinsi Bengkulu. SMA N 1 Bengkulu Selatan merupakan SMA Negeri pertama yang didirikan di Kabupaten Bengkulu Selatan. Karenanya itu sekolah ini merupakan salah satu sekolah menengah atas yang cukup dikenal secara luas oleh masyarakat yang ada di Kabupaten Bengkulu Selatan.

4.1.1 Visi, Misi dan Tujuan Satuan Pendidikan

A. Visi Sekolah

Mewujudkan sekolah Unggulan menuju taraf internasional yang berwawasan kebangsaan dengan berdasarkan iman dan taqwa.

B. Misi Sekolah

1. Membentuk watak dan kepribadian siswa yang bermartabat dan berjiwa kebangsaan
2. Mengembangkan potensi kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual
3. Mengembangkan pendidikan iptek, keterampilan, seni dan budaya yang unggul
4. Meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas sekolah sebagai pusat pengembangan pendidikan berdasarkan standar nasional global
5. Memberdayakan peran serta *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing global berdasarkan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS)

C. Motto Sekolah

Motto SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan adalah “*Kami Berarti Karena Budi dan Prestasi*”.

D. Tujuan Sekolah

Berdasarkan visi dan misi SMAN 1 Bengkulu Selatan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu dua tahun kedepan adalah (Sumber data: SMA N 1 BS):p

1. Memperoleh Nilai UAN Murni rata-rata 6,0 untuk tahun pelajaran 2011/2012
2. Prosentase lulusan seleksi SPMB sebesar 70 % dan lulus seleksi melalui jalur PMDK sebesar 30 %
3. Menjuarai lomba seluruh kegiatan pelajar tingkat kabupaten sebesar 70 % dan tingkat propinsi.sebesar 30 %
4. Siswa berprestasi ikut dalam kegiatan social kemasyarakatan sebesar 90 %
5. Kegiatan akademis persekolahan diintegrasikan ke dalam kegiatan imtaq/agamis sebesar 90 %
6. Siswa bebas obat-obatan terlarang (Narkoba) sebesar 100 %
7. Siswa berperilaku sesuai dengan tatanan norma yang berlaku dalam masyarakat sebesar 100 %

E. Sasaran

Berdasarkan visi, misi, dan tujuan sekolah yang diuraikan diatas, sasaran program SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan Tahun Pelajaran 2011/2012 adalah sebagai berikut:

- Sasaran 1 : Peningkatan pemahaman dan keterampilan seluruh warga sekolah terhadap 8 SNP dan implementasinya dalam proses pendidikan di sekolah
- Sasaran 2 : Peningkatan perolehan hasil belajar peserta didik, baik untuk KKM mata pelajaran maupun perolehan nilai Ujian Nasional sehingga mencapai minimal 75%
- Sasaran 3 : Pengembangan perangkat pembelajaran PBKL baik yang berkaitan dengan mata pelajaran, keterampilan dan muatan local
- Sasaran 4 : Peningkatan disiplin seluruh warga sekolah (guru, tata usaha, karyawan lainnya, dan peserta didik) ditandai dengan

- terciptanya 7 K dan kehadiran minimal 95%
- Sasaran 5 : Peningkatan partisipasi masyarakat dan orang tua, baik dalam dukungan moril maupun materil dengan pencapaian kehadiran pada rapat komite sekolah dan kemampuan membayar sumbangan masing - masing mencapai minimal 90%
- Sasaran 6 : Penambahan sarana dan prasarana, terutama pemenuhan pembelajaran IPA, PBKL dan IT sehingga minimal 75% ruang dilengkapi perangkat IT yang terhubung jaringan internet
- Sasaran 7 : Peningkatan proses pembelajaran melalui pembelajaran berbasis IT minimal untuk 8 mata pelajaran
- Sasaran 8 : Peningkatan mutu lulusan dan jumlah lulusan yang diterima di Perguruan Tinggi terakreditasi sehingga mencapai minimal 75%
- Sasaran 9 : Peningkatan kemampuan guru secara internal dalam pemenuhan SNP/SKM dan pelaksanaan PBKL
- Sasaran 10 : Peningkatan kerjasama dan kemitraan secara eksternal dengan sekolah atau institusi pendidikan lain dalam bentuk kesepakatan tertulis (MoU)

4.2 Jumlah Siswa

Jumlah siswa SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan saat ini mencapai 598 orang yang terdiri dari kelas sepuluh 224 orang, kelas sebelas 202 orang dan kelas dua belas 172 orang. Setiap kelas tersebut terbagi dalam beberapa rombongan belajar, yaitu: kelas sepuluh terbagi atas tujuh rombongan belajar, kelas sebelas dibagi dalam enam rombongan belajar, dan kelas dua belas dibagi dalam lima rombongan belajar (Tabel 4.1).

Tabel 4.1
Jumlah Siswa

Kelas	JumlahRombel	Umum	IPA	IPS	Bahasa	Jumlah
X	7	224	-	-	-	224
XI	6	-	102	100	-	202
XII	5	-	73	99	-	172
Jumlah	18	224	175	199	-	598

(Sumber data: SMAN 1 BS)

Tampak pada Tabel 4.1 bahwa jumlah siswa SMA N 1 Bengkulu Selatan pada tahun pertama siswa diterima (kelas sepuluh) berjumlah 224 orang dan dibagi kedalam tujuh rombongan belajar (rombel), kemudian pada tahun kedua (kelas sebelas) jumlah siswa mengalami penurunan sebesar 9,8% menjadi 202 orang dan dibagi atas enam rombongan belajar, dan pada tahun ketiga yaitu pada kelas dua belas jumlah siswa mengalami penurunan sebesar 23, 2% dari jumlah siswa pada tahun pertama dan dibagi atas lima rombongan belajar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa jumlah siswa pada tahun ketiga mengalami penurunan sebesar 23,2% jika dibandingkan dengan jumlah siswa pada tahun pertama.

4.3 Prestasi Siswa

4.3.1 Prestasi Siswa dalam Ujian Nasional

Tabel 4.2
 Nilai Rata-Rata Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2005-2006 s.d 2007-2008

TH	PRO-GRAM	MATA PELAJARAN											
		MATEMATIKA			EKONOMI			B. INDONESIA			B.INGGRIS		
		TR	TT	RT	TR	TT	RT	TR	TT	RT	TR	TT	RT
2005/ 2006	IPA	6,67	9,67	7,84	-	-	-	7,00	9,80	8,68	7,20	9,40	8,50
	IPS	-	-	-	6,26	8,42	6,70	6,20	9,60	8,19	5,80	9,60	7,78
2006/ 2007	IPA	6,33	9,00	7,19	-	-	-	6,60	9,00	8,07	6,80	10,00	8,71
	IPS	-	-	-	5,50	8,25	6,79	5,40	8,80	7,21	5,80	8,80	7,21
2007/ 2008	IPA	6,25	9,00	7,98	-	-	-	6,20	8,80	7,91	6,80	9,60	8,11
	IPS	6,25	9,50	8,09	5,50	8,50	6,94	2,20	8,60	7,41	6,60	9,20	7,75
TH	PRO-GRAM	FISIKA			KIMIA			BIO/ SOSIO			GEOGRAFI		
		TR	TT	RT	TR	TT	RT	TR	TT	RT	TR	TT	RT
2007/ 2008	IPA	5,75	8,50	7,82	7,25	9,00	8,41	7,00	9,25	8,27	-	-	-
	PS	-	-	-	-	-	-	7,00	9,00	8,33	6,25	8,00	7,29

(Sumber data: SMAN 1 Bengkulu Selatan)

Tampak pada Tabel 4.2 bahwa: nilai rata-rata siswa pada mata pelajaran yang diujikan pada ujian nasional pada tahun 2005/2006 yang paling rendah adalah mata pelajaran Ekonomi (6,70) pada kelompok belajar program IPS, dan nilai rata-rata siswa yang tertinggi ada pada mata pelajaran Bahasa Indonesia (8,68) yaitu pada kelompok belajar program IPA. Pada tahun 2006-2007, diketahui bahwa nilai rata-rata siswa terendah pada mata pelajaran yang diujikan secara nasional terdapat pada mata pelajaran Ekonomi (6,94) yaitu pada kelompok belajar program IPS, dan nilai rata-rata siswa yang tertinggi terdapat pada mata pelajaran Bahasa Inggris (8,71) pada kelompok belajar program IPA. Sementara pada tahun 2007/2008 bahwa nilai rata-rata siswa terendah pada mata pelajaran yang diujikan secara nasional terdapat pada mata pelajaran Fisika (5,75) yaitu pada kelompok belajar program IPA, dan nilai rata-rata siswa yang tertinggi ada pada mata pelajaran Sosiologi (8,33) yaitu pada kelompok belajar program IPS.

Dengan demikian, berdasarkan Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa nilai ujian nasional siswa SMA N 1 Bengkulu Selatan terbaik secara rata-rata ada pada mata pelajaran Bahasa Inggris pada tahun 2006/2007, dan mata pelajaran yang nilai rata-ratanya terendah adalah Fisika (5,75) yaitu pada tahun 2007/2008.

4.4 Angka Mengulang Siswa

Tabel 4.3
Angka Mengulang Siswa

Tahun Pelajaran	Kelas I (orang)	Kelas II (orang)	Kelas III (orang)	Perkiraan (orang)
2007/2008	-	2	-	-
2008/2009	1	-	-	-
2009/2010	-	-	-	-
2011/2012	-	-	-	-

(Sumber Data: SMAN 1 Bengkulu Selatan)

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa angka mengulang siswa pada SMA N 1 Bengkulu Selatan relatif kecil, yaitu hanya dua orang pada tahun 2007/2008, dan hanya satu orang pada tahun 2008/2009. Dengan demikian, angka mengulang siswa pada SMA N 1 Bengkulu Selatan dapat ditekan dengan baik.

4.5 Kondisi Siswa (5 tahun terakhir)

Tabel 4.4
Kondisi Siswa Lima Tahun Terakhir

Tahun Pelajaran	Jumlah	Rasio Siswa yang Diterima dan Mendaftar
2007/2008	621	1 : 3
2008/2009	629	1 : 3
2009/2010	626	1 : 3
2010/2011	646	1 : 3
2011/2012	598	1 : 3

(Sumber Data: SMAN 1 Bengkulu Selatan)

Tampak pada Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa jumlah siswa pada SMA N 1 Bengkulu Selatan setiap tahun pelajaran berkisar antara 600 sampai dengan 650 orang. Dimana jumlah siswa yang paling besar ada pada tahun pelajaran 2010/2011 yaitu 646, dan jumlah siswa yang paling sedikit ada pada tahun pelajaran 2011/2012 yaitu 598 orang. Pada bagian lain, rasio antara siswa dan guru adalah satu berbanding tiga (1:3).

4.6 Kondisi Guru

Tabel 4.5 Kondisi Guru

Ijasah Tertinggi	Jumlah	
	Guru Tetap (GT)	Guru Tidak Tetap (GTT)
S3/S2	6	-
S1	42	2
D3	-	-
D2/D1/SLTA	-	-

(Sumber Data: SMAN 1 Bengkulu Selatan)

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah guru pada SMA N 1 Bengkulu Selatan pada saat penelitian ini dilakukan sebanyak 50 orang. Seperti yang disampaikan pada Tabel 4.5 bahwa dengan jumlah guru sebanyak 50 orang dengan rasio antara siswa dan guru adalah satu berbanding tiga (1:3). Sementara dari aspek tingkat pendidikan, hampir seluruhnya (88%) guru telah berpendidikan sarjana (S1), sebagian kecil (12%) berpendidikan magister (S2), dan tidak ada yang berpendidikan diploma. Pada bagian lain, hampir seluruh guru (96%) adalah guru tetap, dan hanya sebagian kecil saja (4%) yang berstatus tidak tetap.

4.7 Sarana dan Prasarana

Tabel 4.6
Sarana dan Prasarana

Ruang/Barang	Jumlah	Luas (m ²)	Keterangan
R. Kepala Sekolah	1	32 m ²	Menggunakan ruang kelas
R. Tata Usaha	1	72 m ²	Menggunakan ruang kelas
R. Guru	1	140 m ²	Menggunakan ruang kelas
R. Kelas	16	1200 m ²	Rusak berat dan ringan
R. Komputer	1	72 m ²	Kondisi baik
R. Multimedia	1	108 m ²	Kondisi baik
Lab. IPA	1	120 m ²	Kondisi baik
Lab. Bahasa	1	108 m ²	Kondisi baik
R. Perpustakaan	1	90 m ²	Kondisi baik
R. OSIS	1	12 m ²	Kurang baik
R. UKS	1	12 m ²	Kurang baik
R.PMR	1	12 m ²	Kurang baik
Kantin	8	80 m ²	Semi permanent
Gudang	1	72 m ²	Menggunakan Ruang kelas
Komputer	68 unit		Baik
OHP	2 bh		Baik
Infokus	3 bh		Baik
Jaringan Internet	1 bh	-	Baik
Laptop	6 bh	-	Baik
LCD Proyektor	6 bh	-	Baik
DVD/VCD	3 bh	-	Baik
Line Audio Ruang	1 bh	-	Baik (tiap ruang)
Telepon	2 bh	-	Baik
Mushollah/Masjid	1	120 m ²	Permanen
Tempat Parkir	2	520 m ²	Semi permanent
Pos Jaga	1	8m ²	Baik

(Sumber Data: SMAN 1 Bengkulu Selatan)

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, diketahui bahwa SMA N 1 Bengkulu Selatan telah mempunyai dua puluh dua jenis ruangan, dan belum mempunyai sembilan 9 jenis prasaran (diantaranya: lapangan tenis, lapangan bulu tangkis, lapangan sepak bola, ruangan KIR, ruangan kesenian, ruangan MGMP), sementara beberapa sarana yang belum ada diantaranya: laboratorium fisika,

laboratorium kimia, dan laboratorium biologi. Selain itu, juga diketahui bahwa hampir semua jenis ruangan tersebut (86,3%) dalam keadaan baik, dan sebagian kecil sisanya (13,6%) dalam keadaan kurang baik.

4.8 Pengukuran Kinerja SMA N 1 Bengkulu Selatan

4.8.1 Aspek Keuangan

Pengukuran terhadap tingkat kinerja aspek keuangan SMA N 1 Bengkulu Selatan dilakukan dengan cara membandingkan antara dana yang terserap dengan anggaran yang tersedia dalam laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja. Pengukuran dilaksanakan dengan cara melakukan analisis terhadap dokumen buku kas laporan penerimaan dan pengeluaran realiasi keuangan dan laporan pertanggung jawaban. Analisa kinerja keuangan dilakukan untuk mengetahui apakah jasa/pelayanan SMA N 1 Bengkulu Selatan yang diberikan kepada pelanggan berada pada tingkat biaya yang kompetitif. Pada penelitian ini, pengukuran dan analisa kinerja keuangan dilakukan menggunakan data sekunder berupa laporan realisasi anggaran keuangan SMA N 1 Bengkulu Selatan periode 2010/2011.

Sementara pada bagian lain, realisasi rencana anggaran keuangan SMA N 1 Bengkulu Selatan pada periode 2010/2011 tampak pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Skor Realisasi Anggaran Keuangan SMA N 1 Bengkulu Selatan
Periode Tahun 2010/2011

Uraian	Rencana (Rp)	Realisasi (Rp)	% Realisasi	Skor Kinerja
1. Pemasukan				
a. Penerimaan dari Rutin Tahun	80.490.320,-	80.490.320,-	100%	5
b. Blockgrand RKB	125.000.000,-	125.000.000,-	100%	5
c. Penerimaan BOM	24.930.000,-	24.930.000,-	100%	5
d. Penerimaan SMA Model	90.000.000,-	90.000.000,-	100%	5
e. Komite	953.424.000,-	953.424.000,-	100%	5
JUMLAH	1.273.844.320,-	1.273.844.320,-	100%	5
2. Pengeluaran				
a. Penerimaan dari Rutin Tahun	80.490.320,-	80.490.320,-	100%	5
b. Blockgrand RKB	125.000.000,-	125.000.000,-	100%	5
c. Penerimaan BOM	24.930.000,-	24.930.000,-	100%	5
d. Penerimaan SMA Model	90.000.000,-	90.000.000,-	100%	5
e. Kesejahteraan	346.220.000,-	346.220.000,-	100%	5
f. KBM dan sarana prasarana	346.042.000,-	346.042.000,-	100%	5
g. Kesiswaan	239.618.000,-	234.762.000,-	97,9%	4
h. Kas	21.544.000,-	21.544.000,-	100%	5
JUMLAH	1.273.844.320,-	1.268.988.320,-	99,6%	4
SALDO	0	4.856.000,-		

(Sumber Data: SMAN 1 BS)

Berdasarkan skor realisasi anggaran keuangan pada Tabel 4.7 diketahui bahwa kinerja anggaran keuangan SMA N 1 Bengkulu Selatan pada aspek pemasukan berada pada kategori sangat baik (dengan skor kinerja 5 atau realisasi mencapai 100% dari rencana), sementara kinerja anggaran pada aspek pengeluaran berada pada kategori baik (dengan skor kinerja 4 atau terealisasi mencapai 99,6%).

4.8.2 Aspek Pelanggan

Aspek pelanggan merupakan aspek kinerja kedua dalam pendekatan *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi (dalam hal ini SMA N 1 Bengkulu Selatan). Sasaran pengukuran kinerja pelanggan adalah memberikan kepuasan kepada siswa atas pelayanan yang diberikan selama mengikuti proses belajar di SMA N 1 Bengkulu Selatan. Aspek pelanggan dibagi dalam beberapa indikator,

namun dalam penelitian ini hanya menyajikan data yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pelanggan (siswa) dan tingkat kualitas pelayanan. Hasil uji validitas dan reabilitas untuk kuisioner pelanggan $n=30$ diketahui bahwa satu butir instrumen kuisioner dinyatakan tidak valid sementara yang lain valid karena nilai (r) korelasi lebih besar dari nilai (r) korelasi Tabel 0,361 Pada bagian lain, diketahui pula bahwa semua butir instrumen berdasarkan uji reliability juga dinyatakan reliability karena karena nilai (r) korelasi reliability berada pada 0,9 (hasil terlampir)

4.8.2.1 Tingkat Kepuasan Pelanggan

A. Persepsi Pelanggan terhadap Tampilan Fisik SMA N 1 Bengkulu Selatan (*Tangibility*)

Tingkat kepuasan pelanggan pada aspek *tangibility* pada penelitian ini diukur berdasarkan tanggapan pelanggan terhadap lima butir instrumen pertanyaan, yaitu butir instrumen ke: 1, 2, 3, 4 dan ke-5 pada kuisioner. Kelima butir pertanyaan tersebut adalah mengenai: (1) lokasi/letak sekolah, (2) tersedianya tempat parkir, (3) penampilan ruang kantor/kelas, (4) kenyamanan dan kebersihan dan kantor, (5) pelayanan jasa seperti masjid, pos keamanan, sarana olahraga, kantin yang disiapkan oleh sekolah. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap tampilan fisik SMAN 1 Bengkulu Selatan (*tangibility*) disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik SMAN 1 Bengkulu Selatan (*Tangibility*)

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (%)				
		5	4	3	2	1
1	Lokasi/letak sekolah	26,7	57,7	14,4	2,2	0
2	Tersedianya tempat parkir	55,6	31,1	8,9	1,1	3,3
3	Penampilan ruang kantor/kelas	11,1	37,7	37,7	13,3	0
4	Kenyamanan dan kebersihan dan kantor	30	46,7	20	3,3	0
5	Pelayanan jasa: masjid, pos keamanan, sarana olah raga, kantin yang disiapkan oleh sekolah	37,8	35,6	22,2	3,3	1,1
Rata-Rata		32,2	41,8	20,6	4,6	0,9

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.8, diketahui bahwa tanggapan responden (pelanggan) terhadap tampilan fisik SMAN 1 Bengkulu Selatan adalah: hampir setengahnya (32,2%) responden menyatakan sangat setuju, hampir separuhnya (41,8%) menyatakan setuju, sebagian kecil (20,6%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (4,6%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil lainnya (09,9%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat pula disimpulkan bahwa tingkat persepsi pelanggan terhadap tampilan fisik SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah berada pada tingkatan yang baik. Berdasarkan tabel 4.8 pula diketahui bahwa masih terdapat satu aspek yang berhubungan dengan tampilan fisik SMAN 1 Bengkulu Selatan yang mendapat tanggapan tidak setuju dan sangat tidak setuju dalam skor yang cukup tinggi (hampir mencapai atau lebih dari 10%), yaitu pada aspek penampilan ruang kantor/kelas (yaitu mencapai 13,3%). Berdasarkan hasil observasi kepada responden ketika melaksanakan penelitian, diketahui bahwa ketidaksetujuan responden terhadap penampilan ruang kantor/kelas ini terutama karena kerapihan dan kebersihan ruang kantor/kelas yang belum memadai. Untuk itu, penelitian ini dapat dijadikan informasi pendukung bagi Kepala Sekolah SMAN 1 Bengkulu Selatan untuk

melakukan perbaikan terhadap penampilan ruang kantor/kelas sehingga tingkat kepuasan pelanggan terhadap organisasi khususnya pada aspek penampilan fisik dapat ditingkatkan.

Berikut ini jelaskan tanggapan pelanggan (responden) terhadap kelima aspek tersebut sebagai unsur *tangibility*.

Tabel 4.9

Tanggapan Responden terhadap Lokasi/Letak Sekolah

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	0	0
2.	Tidak setuju	2	2,2
3.	Kurang setuju	13	14,4
4.	Setuju	51	56,7
5.	Sangat setuju	24	26,7
Total		90	100

(Sumber: hasil penelitian penulis)

Tampak pada Tabel 4.9, diketahui bahwa hampir separuhnya (26,7%) pelanggan menyatakan sangat setuju terhadap lokasi/letak SMA N 1 Bengkulu Selatan, sebagian besar (56,7%) menyatakan setuju, sebagian kecil (14,4%) kurang setuju, sebagian kecil (2,2%) tidak setuju, dan tidak ada pelanggan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap lokasi/letak SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah baik.

Tabel 4.10. Tanggapan Responden terhadap Tersedianya Tempat Parkir

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	3	3,3
2.	Tidak setuju	1	1,1
3.	Kurang setuju	8	8,9
4.	Setuju	28	31,1
5.	Sangat setuju	50	55,6
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.10, diketahui bahwa sebagian besar (55,6%) pelanggan menyatakan sangat setuju terhadap tersedianya tempat parkir SMA N 1 Bengkulu Selatan, hampir separuhnya (31,1%) menyatakan setuju, sebagian kecil (8,9) kurang setuju, sebagian kecil (1,1%) tidak setuju, dan sebagian kecil (3,3%) pelanggan yang lain menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap tersedianya tempat parkir SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah sangat baik.

Tabel 4.11

Tanggapan Responden terhadap Penampilan Ruang Kantor/Kelas

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	0	0
2.	Tidak setuju	12	13,3
3.	Kurang setuju	34	37,7
4.	Setuju	34	37,7
5.	Sangat setuju	10	11,1
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.11, diketahui bahwa sebagian kecil responden (11,1%) menyatakan yang menyatakan sangat setuju terhadap penampilan ruang kantor/kelas SMA N 1 Bengkulu Selatan, hampir separuhnya (37,7%) setuju, hampir separuhnya (37,3%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (13,3%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Untuk itu, penelitian ini merekomendasikan kepada pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan untuk segera membuat dan melaksanakan program yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap penampilan ruang kantor/kelas. Hal ini penting karena tingkat kepuasan pelanggan terhadap aspek penampilan fisik sekolah berpengaruh terhadap suasana pembelajaran dan pada akhirnya dapat mempengaruhi keberhasilan proses belajar mengajar.

Tabel 4.12

Tanggapan Responden terhadap Kenyamanan dan Kebersihan Kantor

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	0	0
2.	Tidak setuju	3	3,3
3.	Kurang setuju	18	20
4.	Setuju	42	46,7
5.	Sangat setuju	27	30
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.12, diketahui bahwa sebagian hampir setengahnya (30%) menyatakan sangat setuju terhadap kenyamanan dan kebersihan dan kantor SMA N 1 Bengkulu Selatan, hampir separuhnya (46,7%) setuju, sebagian kecil (20%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (3,3%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian tingkat kepuasan pelanggan terhadap kenyamanan dan kebersihan dan kantor sudah baik.

Tabel 4.13

Tanggapan Responden terhadap Pelayanan Jasa (Masjid, Pos Keamanan, Sarana Olah Raga, Kantin yang Disiapkan Sekolah)

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	1	1,1
2.	Tidak setuju	3	3,3
3.	Kurang setuju	20	22,2
4.	Setuju	32	35,6
5.	Sangat setuju	34	37,8
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.13, diketahui bahwa hampir separuhnya (37,8%) menyatakan yang menyatakan sangat setuju terhadap pelayanan jasa (masjid, pos keamanan, sarana olah raga, kantin yang disiapkan sekolah) SMA N 1 Bengkulu

Selatan, hampir separuhnya (35,6%) setuju, sebagian kecil (22,2%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (3,3%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (1,1%) responden yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara umum pelanggan menyatakan setuju terhadap terhadap pelayanan jasa (masjid, pos keamanan, sarana olah raga, kantin yang disiapkan sekolah) SMA N 1 Bengkulu Selatan.

B. Persepsi Pelanggan terhadap Keandalan dalam Memberikan/Melaksanakan Pelayanan yang Dijanjikan (Reliability).

Tingkat kepuasan pelanggan pada aspek *reliability* pada penelitian ini diukur berdasarkan tanggapan pelanggan terhadap tujuh butir instrumen pertanyaan, yaitu butir instrumen ke: 6, 7, 8, 9, 10, 11, dan ke-12 (daftar pertanyaan terlampir). Rekapitulasi tanggapan responden terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan keandalan dalam memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan (*releability*) tampak pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14

Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Keandalan dalam Memberikan/Melaksanakan Pelayanan yang Dijanjikan (*Reliability*)

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (%)				
		5	4	3	2	1
1	Pelayanan surat menyurat dengan baik sehingga semua proses kegiatan berjalan lancar	16,7	54,4	22,2	4,4	2,2
2	Pelayanan administrasi umum terhadap para siswa dilaksanakan dengan baik	20	55,6	17,8	3,3	3,3
3	Kemampuan guru dalam memberikan penilaian yang objektif	25,6	47,8	18,9	3,3	4,4
4	Efektifitas jam belajar dilaksanakan dengan baik oleh akademik/tenaga pengajar	26,7	40	24,4	7,8	1,1
5	Metode guru dalam menyampaikan materi pelajaran dengan mudah dipahami siswa	30	26,7	27,8	11,1	3,3
6	Pengelolaan sekolah memperhatikan fasilitas layanan yang ada sehingga mudah diakses oleh semua siswa	26,7	38,9	26,7	5,7	1,1
7	Penyediaan buku di perpustakaan sesuai dengan kebutuhan siswa	21,1	42,2	28,9	6,7	1,1
Rata-Rata		23,8	43,7	23,8	6,04	2,3

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.14, tampak bahwa tanggapan responden (pelanggan) terhadap keandalan dalam memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan (*releability*) SMAN 1 Bengkulu Selatan adalah: sebagian kecil (23,8%) responden menyatakan sangat setuju, hampir separuhnya (43,7%) menyatakan setuju, sebagian kecil (23,8%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (6%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil lainnya (2,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat pula disimpulkan bahwa tingkat persepsi pelanggan terhadap keandalan dalam memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan (*releability*) SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah berada pada tingkatan yang baik.

Selain itu, berdasarkan tabel 4.14 diketahui pula bahwa secara khusus masih terdapat dua aspek yang terdapat pada keandalan dalam memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan (*releability*) SMAN 1 Bengkulu Selatan yang masih dinilai tidak setuju dan sangat tidak setuju cukup tinggi (hampir mencapai atau mencapai 10%), yaitu aspek efektifitas jam belajar belum dilaksanakan dengan baik oleh akademik/tenaga pengajar (sebesar 7, 8%), dan aspek metode guru dalam menyampaikan materi pelajaran dengan mudah dipahami siswa (sebesar 11,1%). Dengan demikian, dapat pula disimpulkan bahwa salah satu penyebab belum mampunya SMAN 1 Bengkulu Selatan bersaing secara propinsi dan nasional adalah belum optimalnya efektivitas jam belajar yang dilaksanakan, dan belum optimalnya metode guru dalam menyampaikan materi pelajaran untuk mudah dipahami oleh siswa. Tanggapan responden terhadap kedua aspek yang dinilai tidak setuju dan sangat tidak setuju ini sudah terkonfirmasi pada saat dilakukannya observasi di SMAN 1 Bengkulu Selatan pada saat jam pembelajaran dan observasi proses pembelajaran di kelas-kelas pada saat penelitian dilaksanakan. Berdasarkan hasil observasi tersebut, terkonfirmasi bahwa masih terdapat kelas-kelas yang tidak melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan jadwal pembelajaran karena guru tidak hadir, atau guru terlambat hadir, dan masih terdapat beberapa guru yang masih menggunakan metode konvensional dalam melaksanakan pembelajaran.

Berikut dijelaskan tanggapan responden terhadap ketujuh butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.15. Tanggapan Responden terhadap Pelayanan Surat Menyurat dengan Baik sehingga Semua Proses Kegiatan Berjalan Lancar

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	2	2,2
2.	Tidak setuju	4	4,4
3.	Kurang setuju	20	22,2
4.	Setuju	49	54,4
5.	Sangat setuju	15	16,7
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa sebagian kecil (16,7%) responden menyatakan sangat setuju terhadap pelayanan surat menyurat dengan baik sehingga semua proses kegiatan berjalan lancar, sebagian besar (54,4%) menyatakan setuju, sebagian kecil (22,2%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (4,4%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (2,2%) lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap kemampuan pelayanan surat menyurat dengan baik sehingga semua proses kegiatan berjalan lancar di SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah baik. Walau demikian, pelayanan surat menyurat ini masih perlu ditingkatkan lagi karena jumlah responden yang menyatakan kurang setuju masih tergolong tinggi (mencapai 22,2%), dan jumlah responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju masih mencapai 6,6%. Untuk itu, penelitian ini merekomendasikan kepada pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan untuk segera membuat dan melaksanakan program yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan surat menyurat dengan baik.

Tabel 4.16

Tanggapan Responden terhadap Pelayanan Administrasi Umum terhadap Para Siswa Dilaksanakan dengan Baik

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	3	3,3
2.	Tidak setuju	3	3,3
3.	Kurang setuju	16	17,8
4.	Setuju	50	55,6
5.	Sangat setuju	18	20
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.16, dapat diketahui bahwa sebagian kecil (20%) responden menyatakan sangat setuju terhadap pelayanan administrasi umum terhadap para siswa dilaksanakan dengan baik, sebagian besar (55,6%) menyatakan setuju, sebagian kecil (17,8%) kurang setuju, sebagian kecil (3,3%)

menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (3,3%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan administrasi umum terhadap siswa dilaksanakan di SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah baik. Walau demikian, pelayanan administrasi umum terhadap siswa dilaksanakan dengan baik masih perlu ditingkatkan lagi karena jumlah responden yang menyatakan kurang setuju masih tergolong tinggi (17,8%). Untuk itu, penelitian ini juga merekomendasikan kepada pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan untuk segera membuat dan melaksanakan program yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan pelayanan administrasi umum terhadap siswa. Peningkatan pelayanan tersebut bisa dilakukan melalui penerapan TIK didalam mendukung pelaksanaan kegiatan pelayanan surat menyurat, dan melakukan pelatihan terhadap pegawai administrasi.

Tabel 4.17

Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Guru dalam Memberikan Penilaian yang Objektif

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	4	4,4
2.	Tidak setuju	3	3,3
3.	Kurang setuju	17	18,9
4.	Setuju	43	47,8
5.	Sangat setuju	23	25,6
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa sebagian kecil (25,6%) responden menyatakan sangat setuju terhadap kemampuan guru dalam memberikan penilaian yang objektif, hampir separuhnya (47,8%) responden menyatakan setuju, sebagian kecil (18,9%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (3,3%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (4,4%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan pula bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap kemampuan guru dalam memberikan

penilaian yang objektif di SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah baik. Pada sisi lain, tabel 4.17 juga mencerminkan bahwa prosentase responden yang menyatakan kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju terhadap kemampuan guru dalam memberikan penilaian yang objektif masih tergolong cukup tinggi (seluruhnya mencapai 26,6%). Berdasarkan hasil konfirmasi terhadap beberapa responden, diketahui bahwa beberapa penyebab ketidaksetujuan responden terhadap kemampuan guru dalam memberikan penilaian yang objektif diantaranya: masih ada guru yang menunjukkan pilih kasih didalam melakukan pembimbingan belajar kepada siswa, ada guru yang cenderung hanya memperhatikan siswa-siswa yang cerdas dan rajin belajar. Untuk itu, diharapkan Kepala Sekolah SMAN 1 Bengkulu Selatan untuk memberikan pengarahan atau himbauan kepada dewan guru agar memperlakukan siswa secara adil dalam proses pembelajaran.

Tabel 4.18

Tanggapan Responden terhadap Efektivitas Jam Belajar Dilaksanakan dengan baik oleh Akademik/Tenaga Pengajar

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	1	1,1
2.	Tidak setuju	7	7,8
3.	Kurang setuju	22	24,4
4.	Setuju	36	40
5.	Sangat setuju	24	26,7
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.18, diketahui bahwa hampir separuhnya (26,7%) responden menyatakan sangat setuju terhadap efektivitas jam belajar dilaksanakan dengan baik oleh akademik/tenaga pengajar, hampir separuhnya (40%) responden menyatakan setuju, sebagian kecil (24,4%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (7,8%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (1,1%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat

disimpulkan pula bahwa tingkat kepuasan pelanggan efektivitas jam belajar dilaksanakan dengan baik oleh akademik/tenaga pengajar di SMA N 1 Bengkulu Selatan secara umum sudah baik.

Tabel 4.19

Tanggapan Responden terhadap Metode Guru dalam Menyampaikan Materi Pelajaran dengan Mudah Dipahami Semua Siswa

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	3	3,3
2.	Tidak setuju	10	11,1
3.	Kurang setuju	25	27,8
4.	Setuju	24	26,7
5.	Sangat setuju	27	30
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.19, diketahui bahwa hampir separuhnya (30%) responden menyatakan sangat setuju terhadap metode guru dalam menyampaikan materi pelajaran dengan mudah dipahami semua siswa, hampir separuhnya (26,7%) responden menyatakan setuju, hampir separuhnya (27,8%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (11,1%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (3,3%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap metode guru dalam menyampaikan materi pelajaran dengan mudah dipahami semua siswa SMA N 1 Bengkulu Selatan secara umum masih pada kategori baik.

Tabel 4.20. Tanggapan Responden terhadap Pengelolaan Sekolah Memperhatikan Fasilitas Layanan yang Ada Sehingga Mudah Diakses oleh Semua Siswa

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	1	1,1
2.	Tidak setuju	6	6,7
3.	Kurang setuju	24	26,7
4.	Setuju	35	38,9
5.	Sangat setuju	24	26,7
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.20, diketahui bahwa hampir separuhnya (26,7%) responden menyatakan sangat setuju terhadap pengelolaan sekolah memperhatikan fasilitas layanan yang ada sehingga mudah diakses oleh semua siswa, hampir separuhnya (38,9%) menyatakan setuju, hampir separuhnya (26,7%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (6,7%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (1,1%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap pengelolaan sekolah memperhatikan fasilitas layanan yang ada sehingga mudah diakses oleh semua siswa SMA N 1 Bengkulu Selatan secara umum berkategori baik.

Tabel 4.21. Tanggapan Responden terhadap Penyediaan Buku di Perpustakaan Sesuai dengan Kebutuhan Siswa

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	1	1,1
2.	Tidak setuju	6	6,7
3.	Kurang setuju	26	28,9
4.	Setuju	38	42,2
5.	Sangat setuju	19	21,1
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.21, diketahui bahwa sebagian kecil (21,1%) responden menyatakan sangat setuju terhadap penyediaan buku di perpustakaan sesuai dengan kebutuhan siswa, hampir separuhnya (42,2%) responden menyatakan setuju, hampir separuhnya (28,9%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (6,7%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (1,1%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju.

B. Persepsi Pelanggan terhadap Ketanggapan dalam Menyediakan Pelayanan (*Responsiveness*)

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan terhadap ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) pada penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisa tanggapan pelanggan terhadap tiga butir pertanyaan pada kuesioner (pertanyaan terlampir). Ketiga butir pertanyaan tersebut adalah pertanyaan nomor: 13, 14 dan ke-15. Pertanyaan tersebut berhubungan dengan: pegawai administrasi/akademik selalu memperhatikan administrasi/ kegiatan belajar siswa dengan baik dan cepat, pegawai senantiasa tanggap terhadap aspirasi siswa dan berusaha merespon dengan cepat, dan penanganan masalah keamanan, kenyamanan, dan ketertiban di lingkungan sekolah direspon dengan cepat. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) disajikan pada tabel 4.22.

Tabel 4.22

Tanggapan Responden terhadap Ketanggapan dalam Menyediakan Pelayanan (*Responsiveness*)

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (%)				
		5	4	3	2	1
1	Pegawai administrasi/akademik selalu memperhatikan administrasi/kegiatan belajar siswa dengan baik dan cepat	14,4	46,7	30	7,8	1,1
2	Pegawai senantiasa tanggap terhadap aspirasi siswa dan berusaha merespon dengan cepat	30	33,3	23,3	12,2	1,1
3	Penangan masalah keamanan, kenyamanan dan ketertiban di lingkungan sekolah direspon dengan cepat	34,4	38,9	18,9	5,5	2,2
Rata-Rata		26,3	39,6	24,1	8,5	1,4

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.22, tampak bahwa tanggapan responden (pelanggan) terhadap ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) SMAN 1 Bengkulu Selatan adalah: hampir separuhnya (26,3%) responden menyatakan sangat setuju, hampir serparuhnya (39,6%) menyatakan setuju, sebagian kecil (24,1%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (8,5%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil lainnya (1,4%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat pula disimpulkan bahwa tingkat persepsi pelanggan terhadap ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah baik. Tampak pada tabel 4.22 pula diketahui bahwa responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap dua aspek ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) SMAN 1 Bengkulu Selatan masih tergolong tinggi (hampir mencapai 10% atau melebihi 10%), yaitu pada aspek pegawai administrasi/akademik selalu memperhatikan administrasi/kegiatan belajar siswa dengan baik dan cepat (sebesar 7,8%), dan aspek pegawai senantiasa tanggap terhadap aspirasi siswa dan berusaha merespon dengan cepat (sebesar 12,2%). Ketidaksetujuan responden terhadap kedua aspek ini sejalan dengan hasil konfirmasi yang telah dilakukan pada saat observasi dilakukan pada SMAN 1 Bengkulu Selatan. Dimana salah satu penyebab masih belum optimal kedua aspek ini adalah belum maksimalnya penggunaan ICT didalam mendukung pelaksanaan administrasi di SMAN 1 Bengkulu Selatan. Dengan demikian hasil penelitian ini semakin memperkuat rekomendasi pada Kepala Sekolah SMN 1 Bengkulu Selatan untuk memaksimalkan penggunaan ICT dalam pelaksanaan kegiatan administrasi sekolah.

Berikut dijelaskan tanggapan responden terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan aspek ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) SMAN 1 Bengkulu Selatan.

Tabel 4.23

Tanggapan Responden terhadap pegawai administrasi/akademik selalu memperhatikan administrasi/kegiatan belajar siswa dengan baik dan cepat

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	1	1,1
2.	Tidak setuju	7	7,8
3.	Kurang setuju	27	30
4.	Setuju	42	46,7
5.	Sangat setuju	13	14,4
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.23, diketahui bahwa sebagian kecil (14,4%) responden menyatakan sangat setuju terhadap pegawai administrasi/akademik selalu memperhatikan administrasi/kegiatan belajar siswa dengan baik dan cepat, hampir separuhnya (46,7%) responden menyatakan setuju, hampir separuhnya (30%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (7,8%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (1,1%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan respon pelanggan terhadap pegawai administrasi/akademik selalu memperhatikan administrasi/kegiatan belajar siswa dengan baik dan cepat ini, dapat disimpulkan pula bahwa tingkat kepuasan pelanggan jenis pelayanan ini di SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan.

Tabel 4.24

Tanggapan Responden terhadap Pegawai Senantiasa Tanggap Terhadap Aspirasi Siswa dan Berusaha Merespon dengan Cepat

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	1	1,1
2.	Tidak setuju	11	12,2
3.	Kurang setuju	21	23,3
4.	Setuju	30	33,3
5.	Sangat setuju	27	30
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.24, diketahui bahwa hampir separuhnya (30%) responden menyatakan sangat setuju terhadap pegawai senantiasa tanggap terhadap aspirasi siswa dan berusaha merespon dengan cepat, hampir separuhnya (33,3%) responden menyatakan setuju, sebagian kecil (23,3%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (12,2%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (1,1%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan respon pelanggan terhadap terhadap aspirasi siswa dan berusaha merespon dengan cepat ini, dapat disimpulkan pula bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap jenis pelayanan butir ke empat belas ini di SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan.

Tabel 4.25

Tanggapan Responden terhadap Penanganan Masalah Keamanan, Kenyamanan, dan Ketertiban di Lingkungan Sekolah Direspon dengan Cepat

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	2	2,2
2.	Tidak setuju	5	5,5
3.	Kurang setuju	17	18,9
4.	Setuju	35	38,9
5.	Sangat setuju	31	34,4
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.25, diketahui bahwa hampir separuhnya (34,4%) responden menyatakan sangat setuju terhadap penanganan masalah keamanan, kenyamanan, dan ketertiban di lingkungan sekolah direspon dengan cepat, hampir separuhnya (38,9%) responden menyatakan setuju, sebagian kecil (18,9%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (5,5%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (2,2%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan respon pelanggan terhadap penanganan masalah keamanan, kenyamanan, dan ketertiban di lingkungan sekolah direspon dengan cepat, dapat disimpulkan pula bahwa tingkat kepuasan pelanggan jenis pelayanan butir ke lima belas ini sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan.

C. Persepsi Pelanggan terhadap Jaminan yang Diberikan SMA N 1 Bengkulu Selatan (*Assurance*)

Tanggapan pelanggan terhadap jaminan (*assurance*) yang diberikan SMA N 1 Bengkulu Selatan kepada siswa pada penelitian ini berhubungan dengan pertanyaan tentang jaminan untuk lulus ujian dan jaminan diterima di perguruan tinggi. Pertanyaan tentang jaminan kepada siswa (pelanggan) dalam hal ini dimuat pada pertanyaan keenam belas dan ketujuh belas (daftar terlampir). Adapun pertanyaan tersebut adalah: sekolah menjamin siswanya untuk lulus ujian, dan sekolah menjamin siswa untuk diterima di perguruan tinggi. Berikut ini adalah

rekapitulasi tanggapan responden terhadap jaminan (*assurance*) yang diberikan SMA N 1 Bengkulu Selatan kepada siswa (Tabel 4.26).

Tabel 4.26

Tanggapan Responden terhadap Jaminan (*Assurance*) yang diberikan SMA N 1 Bengkulu Selatan

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (%)				
		5	4	3	2	1
1	Sekolah menjamin siswa untuk lulus ujian	52,2	30	13,3	3,3	1,1
2	Sekolah menjamin siswa untuk diterima di perguruan tinggi	45,6	31,1	15,6	5,5	2,2
Rata-Rata		48,9	30,6	14,5	4,4	1,7

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.26, tampak bahwa tanggapan responden (pelanggan) terhadap jaminan (*assurance*) yang diberikan SMA N 1 Bengkulu Selatan SMA N 1 Bengkulu Selatan adalah: hampir separuhnya (48,9%) responden menyatakan sangat setuju, hampir serparuhnya (30,6%) menyatakan setuju, sebagian kecil (14,5%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (4,4%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil lainnya (1,7%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat pula disimpulkan bahwa tingkat persepsi pelanggan terhadap jaminan (*assurance*) yang diberikan oleh SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah sangat baik. Namun demikian, tanggapan responden terhadap jaminan sekolah khususnya terhadap penjaminan siswa untuk diterima di perguruan tinggi masih perlu ditingkatkan, karena jumlah responden yang menyatakan tidak setuju masih lebih dari 5% (yaitu sebesar 5,5%). Salah satu penyebab belum optimalnya tingkat kepuasan pelanggan terhadap aspek ini adalah masih banyaknya jumlah alumni yang tidak diterima di perguruan tinggi negeri . Akar masalah belum optimalnya jumlah lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri melalui jalur tes reguler adalah belum optimalnya proses pembelajaran yang dilakukan di SMAN 1 Bengkulu Selatan. Untuk itu, SMAN 1 Bengkulu Selatan disarankan untuk meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar dan melakukan inovasi didalam metode pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.

Berikut dijelaskan tanggapan pelanggan (responden) terhadap kedua jenis pertanyaan ini.

Tabel 4.27

Tanggapan Responden terhadap Sekolah Menjamin Siswanya untuk Lulus Ujian

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	1	1,1
2.	Tidak setuju	3	3,3
3.	Kurang setuju	12	13,3
4.	Setuju	27	30
5.	Sangat setuju	47	52,2
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.27, diketahui bahwa sebagian besar (52,2%) responden menyatakan sangat setuju terhadap sekolah menjamin siswanya untuk lulus ujian, hampir separuhnya (30%) responden menyatakan setuju, sebagian kecil (13,3%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (3,3%) responden menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (1,1%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa respon pelanggan terhadap aspek ini sudah baik.

Tabel 4.28

Tanggapan Responden terhadap Sekolah Menjamin Siswa untuk Diterima di Perguruan Tinggi

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	2	2,2
2.	Tidak setuju	5	5,5
3.	Kurang setuju	14	15,6
4.	Setuju	28	31,1
5.	Sangat setuju	41	45,6
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.28, diketahui bahwa hampir separuhnya (45,6%) responden menyatakan sangat setuju terhadap sekolah menjamin siswa untuk diterima di perguruan tinggi, hampir separuhnya (31,1%) responden menyatakan setuju, sebagian kecil (15,6%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (5,5%) responden menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (2,2%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa respon pelanggan sekolah terhadap aspek sekolah menjamin siswa untuk diterima di perguruan tinggi sudah sangat baik dan perlu pertahankan atau ditingkatkan lagi.

E. Persepsi Pelanggan terhadap Kemampuan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam Memahami Kebutuhan Siswa (*Emphaty*)

Tingkat persepsi pelanggan (dalam hal ini siswa) terhadap kemampuan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam memahami kebutuhan siswa (*emphaty*) diukur dengan melakukan analisa terhadap tanggapan/jawaban pelanggan terhadap pertanyaan ke-18, 19, dan 20 pada daftar pertanyaan yang dibagikan kepada siswa. Adapun pertanyaan tersebut berhubungan dengan: keramahan pegawai tata usaha dalam memberikan pelayanan administrasi, keramahan akademik/guru dalam memberikan pelajaran, dan perhatian pegawai administrasi/guru diberikan secara serius akan masalah yang dihadapi siswa. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan kemampuan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam memahami kebutuhan siswa (*emphaty*) dapat dilihat pada Tabel 4.29 berikut.

Tabel 4.29

Tanggapan Responden terhadap Kemampuan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam Memahami Kebutuhan Siswa (*Emphaty*)

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (%)				
		5	4	3	2	1
1	Keramahan pegawai tata usaha dalam memberikan pelayanan administrasi	21,1	54,4	17,8	3,3	3,3
2	Kerahaman akademik/guru dalam memberikan pelajaran	32,2	43,3	18,9	4,4	1,1
	Perhatian pegawai administrasi/guru diberikan secara serius akan masalah yang dihadapi siswa	24,4	45,6	20	4,4	5,6
Rata-Rata		25,9	47,8	18,9	4,03	3,3

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.29, tampak bahwa tanggapan responden (pelanggan) terhadap kemampuan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam memahami kebutuhan siswa (*emphaty* adalah: sebagian kecil (25,9%) responden menyatakan sangat setuju, hampir serparuhnya (47,8%) menyatakan setuju, sebagian kecil (18,9%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (4.03%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil lainnya (3,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat pula disimpulkan bahwa tingkat persepsi pelanggan terhadap kemampuan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam memahami kebutuhan siswa (*emphaty*) sudah baik. Pada bagian lain, tampak pada tabel 4.29 juga dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap salah satu aspek *emphaty* masih belum optimal karena jumlah responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju hampir mencapai 5% (yaitu aspek perhatian pegawai administrasi/guru diberikan secara serius akan masalah yang dihadapi siswa dan keramahan akademik/guru dalam memberikan pelajaran yaitu (4,4%). Kenyataan ini menggambarkan keseriusan dan keramahan pegawai adiministrasi/guru dalam memperhatikan permasalahan yang dihadapi siswa belum optimal dan masih perlu ditingkatkan.

Berikut ini juga dijelaskan tanggapan responden terhadap ketiga jenis pertanyaan tersebut dan analisisnya.

Tabel 4.30
Tanggapan Responden terhadap Keramahan Pegawai Tata Usaha dalam
Memberikan Pelayanan Administrasi

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	3	3,3
2.	Tidak setuju	3	3,3
3.	Kurang setuju	16	17,8
4.	Setuju	49	54,4
5.	Sangat setuju	19	21,1
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.30, diketahui bahwa sebagian kecil (21,1%) responden menyatakan sangat setuju terhadap keramahan pegawai tata usaha dalam memberikan pelayanan administrasi, sebagian besar (54,4%) responden menyatakan setuju, sebagian kecil (17,8%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (3,3%) responden menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (3,3%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa respon pelanggan terhadap keramahan pegawai tata usaha dalam memberikan pelayanan administrasi sudah baik dan perlu pertahankan atau ditingkatkan lagi.

Tabel 4.31

Tanggapan Responden terhadap Keramahan Akademik/Guru dalam Memberikan
Pelajaran

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	1	1,1
2.	Tidak setuju	4	4,4
3.	Kurang setuju	17	18,9
4.	Setuju	39	43,3
5.	Sangat setuju	29	32,2
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.31, diketahui bahwa hampir separuhnya (32,2%) responden menyatakan sangat setuju terhadap keramahan akademik/guru dalam memberikan pelajaran, hampir separuhnya (43,3%) responden menyatakan setuju, sebagian kecil (18,9%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (4,4%) responden menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (1,1%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa respon pelanggan terhadap keramahan akademik/guru dalam memberikan pelajaran sudah baik dan perlu pertahankan atau ditingkatkan lagi.

Tabel 4.32

Tanggapan Responden terhadap Perhatian Pegawai Administrasi/Guru Diberikan secara Serius Akan Masalah yang Dihadapi Siswa

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak setuju	5	5,6
2.	Tidak setuju	4	4,4
3.	Kurang setuju	18	20
4.	Setuju	41	45,6
5.	Sangat setuju	22	24,4
Total		90	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.32, diketahui bahwa sebagian kecil (24,4%) responden menyatakan sangat setuju terhadap perhatian pegawai administrasi/guru diberikan secara serius akan masalah yang dihadapi siswa, hampir separuhnya (45,6%) responden menyatakan setuju, sebagian kecil (20%) menyatakan kurang setuju, sebagian kecil (4,4%) responden menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (5,6%) yang lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa respon pelanggan terhadap perhatian pegawai administrasi/guru diberikan secara serius akan masalah yang dihadapi siswa sudah baik dan perlu pertahankan atau ditingkatkan lagi.

4.8.3 Aspek Proses Bisnis Internal

Aspek ketiga untuk mengukur kinerja organisasi menurut *Balanced Scorecard* adalah berdasarkan kinerja bisnis internalnya. Sasaran yang dicapai pada kinerja proses bisnis internal adalah pengembangan pembelajaran yang berkelanjutan. Adapun hasil pengukuran kinerja proses bisnis internal SMA N 1 Bengkulu Selatan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* terhadap tiga aspek, yaitu: inovasi, operasi dan layanan Layanan Alumni.

A. Kemampuan Inovasi

Aspek inovasi berupa usaha, program atau kegiatan terobosan–terobosan yang dilakukan oleh SMA N 1 Bengkulu Selatan beberapa tahun terakhir berupa: penerapan standar kurikulum, dan terpenuhinya penerapannya sesuai dengan kebutuhan nasional/lokal. Pada penelitian ini, pengukuran kemampuan inovasi SMA N 1 Bengkulu Selatan dilakukan menggunakan metode *scoring* (skala 1 – 5) dan menggunakan data sekunder. Data sekunder yang digunakan adalah data instrumen dan supervisi SMA N 1 Bengkulu Selatan pada tahun 2010.

Berdasarkan hasil supervisi dan evaluasi SMA N 1 Bengkulu Selatan tahun 2010 diketahui bahwa pelaksanaan inovasi berupa penerapan standar kurikulum, dan terpenuhinya penerapannya sesuai dengan kebutuhan nasional/lokal diberikan skor 4 (skala 1-5) dengan kategori baik. Pemberian skor 4 didasarkan pada kenyataan bahwa SMA N 1 Bengkulu Selatan telah memenuhi standar isi pada butir 1.1.2 Kelengkapan Struktur dan Muatan KSTP yang mencakup:

- a. Visi, Misi, Tujuan Sekolah (terpenuhi)
- b. Struktur Sekolah (terpenuhi)
- c. Program muatan lokal (belum terpenuhi)
- d. Kegiatan pengembangan diri, mencakup: jenis program dan strategi pelaksanaan (terpenuhi)
- e. KKM yang ditetapkan oleh sekolah untuk setiap mata pelajaran (terpenuhi)
- f. Pengaturan kenaikan kelas dan penjurusan, kelulusan (terpenuhi)
- g. Mutasi peserta didik (terpenuhi)
- h. Pendidikan kecakapan hidup (terpenuhi)

- i. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global (terpenuhi)
- j. Kalender pendidikan (terpenuhi)
- k. Tidak memuat struktur kurikulum (memuat)

Hasil evaluasi terhadap kinerja kemampuan inovasi SMA N 1 Bengkulu Selatan tampak pada Tabel 4.33.

Tabel 4.33

Hasil Evaluasi Kinerja Inovasi SMA N 1 Bengkulu Selatan Menggunakan Metode Skoring (Skor yang diperoleh adalah 4)

No	Aspek yang dinilai	Indikator	Skor Indikator	Kategori Kinerja	
1.	Kelengkapan struktur kurikulum dan muatan KTSP mencakup: 1. Visi, Misi, Tujuan Sekolah 2. Memuat struktur kurikulum 3. Program muatan lokal 4. Kegiatan pengembangan diri 5. Pengaturan beban belajar KKM yang ditetapkan oleh sekolah untuk setiap Mapel 6. Pengaturan kenaikan kelas, penjuruan dan kelulusan 7. Mutasi peserta didik 8. Pendidikan kecakapan hidup 9. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global 10. Kalender pendidikan 11. Tidak memuat struktur kurikulum	Memuat struktur kurikulum dan 10 cakupan yang lain	5	Sangat baik	
		<i>Memuat struktur kurikulum dan 9-8 cakupan yang lain</i>	<u>4</u>	<u>Baik</u>	
		Memuat struktur kurikulum dan 5-7 cakupan yang lain	3	Cukup	
		Memuat struktur kurikulum dan 1-4 cakupan yang lain	2	Kurang	
		Tidak memuat struktur kurikulum	1	Sangat kurang	
2	Jumlah ruang kelas yang terpasang peralatan TIK	75% < kelas ≤ 100%	5	<i>Sangat baik</i>	
		50% < kelas ≤ 75%	<u>4</u>	<u>Baik</u>	
		25% < kelas ≤ 50%	3	Cukup	
		0% < kelas ≤ 25%	2	Kurang	
		0% kelas	1	Sangat kurang	
Rata-Rata Skor dan Kinerja			4	Baik	

(Sumber Data: SMAN 1 BS)

B. Operasi

Pengukuran terhadap aspek operasi dilakukan untuk mengukur kemampuan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam memberikan layanan dalam proses pengajaran yang baik. Proses pengajaran yang baik terdiri dari aspek: perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran. Pengukuran kinerja pada aspek ini dilakukan berdasarkan data supervisi dan evaluasi terhadap proses operasi di SMA N 1 Bengkulu Selatan, menggunakan metode *scoring* (skala 1-5), dan menggunakan data sekunder. Berikut adalah hasil pengukuran terhadap kinerja operasi.

Tabel 4.34
Hasil Pengukuran Terhadap Kinerja Operasi

No	Aspek yang dinilai	Indikator Skor Aspek	Kategori Kinerja
1.	Jumlah max 32 peserta didik/rombel (x = jumlah rombel max 32 peserta)	5. x = 100% terpenuhi 4. Tepenuhi 75% ≤ x <100% 3. Tepenuhi 50% ≤ x <75% 2. Tepenuhi 25% ≤ x <50% 1. x <25% terpenuhi	3 (terpenuhi 50% ≤ x <75%)
2.	Beban kerja guru 24 jam perminggu (x = jumlah dengan beban kerja 24 jam/minggu)	5. x = 100% terpenuhi 4. Tepenuhi 75% ≤ x <100% 3. Tepenuhi 50% ≤ x <75% 2. Tepenuhi 25% ≤ x <50% 1. x <25% terpenuhi	3 (terpenuhi 50% ≤ x <75%)
3.	Memiliki rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) keunggulan lokal terintegrasi sesuai silabus yang di kembangkan N = RPP	5. N = 100% terpenuhi 4. 75% ≤ N <100% 3. 50% ≤ N <75% 2. 10% ≤ x <50% 1. N <10%	5 (N = 100% tepenuhi)
4.	Sekolah memiliki bahan ajar dalam bentuk cetakan (modul, hand out, LKS, dll) dengan mengintegrasikan bahan kajian keunggulan lokal	5. ≥ 9 mata pelajaran(mapel) 4. 4 - 8 mapel 3. 2-3 mapel 2. 1 mapel 1. Tidak ada	3 (2-3 mapel)
Rata-Rata Skor dan Kinerja			3.5 (Cukup Baik)

(Sumber Data: SMAN 1 BS)

Berdasarkan hasil supervisi dan eveluasi yang dilakukan pada tahun 2010 pada standar isi khususnya butir 3.2.1 jumlah peserta didik per romongan belajar (rombel), dan butir 3.2.2 beban kerja guru 24 jam perminggu, disimpulkan bahwa tingkat kinerja operasi (kinerja pada aspek terwujudnya jam belajar efektif dan

jam/hari) SMA N 1 Bengkulu Selatan masuk pada kategori kurang (skor 3, skala 1-5). Pemberikan skor ini berdasarkan kenyataan bahwa realisasi beban kerja guru 24 jam perminggu pada SMA N 1 Bengkulu Selatan baru terealisasi antara 50-74,9%. Sementara untuk variabel memiliki rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) keunggulan lokal terintergasi sesuai silabus yang dikembangkan telah terpenuhi 100% (mendapat skor 5), dan untuk variabel sekolah memiliki bahan ajar dalam bentuk cetakan (modul, hand out, LKS, dll) dengan mengintegrasikan bahan kajian keunggulan lokal terpenuhi 2-3 mata pelajaran (mendapat skor 3). Dengan demikian, skor kinerja aspek operasi SMAN 1 Bengkulu Selatan berjumlah 3.5 (dengan predikat kinerja cukup baik).

C. Layanan Alumni

Pengukuran terhadap aspek layanan Layanan Alumni pada SMA N 1 Bengkulu Selatan pada penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan pengukuran terhadap terjalannya komunikasi dengan alumni. Dalam pelaksanaannya, pengukuran kinerja aspek Layanan Alumni ini juga dilakukan menggunakan metode *scoring* (skala 1-5). Pengukuran tingkat kinerja aspek Layanan Alumni dilakukan berdasarkan hasil supervisi dan evaluasi yang dilakukan pada tahun 2010 pada standar pengelolaan khususnya butir 6.4.3 melakukan pelacakan terhadap alumni. Berikut adalah hasil pengukuran terhadap kinerja Layanan Alumni dari aspek terjalannya komunikasi dengan alumni.

Tabel 4.35

Hasil Pengukuran Terhadap Layanan Layanan Alumni

No	Aspek yang dinilai	Indikator Skor Aspek	Kategori Kinerja
1.	Pendataan terhadap alumni	5. Ada data alumni, seluruhnya lengkap 4. Ada data alumni, hampir seluruhnya lengkap 3. Ada data alumni, sebagian besar lengkap 2. Ada data alumni, hampir separuhnya lengkap 1. Ada data alumni, sebagian kecil lengkap	5 (ada data alumni, seluruhnya lengkap)

(Sumber Data: SMAN 1 BS)

Berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan pada saat supervisi dan evaluasi terhadap SMA N 1 Bengkulu Selatan Tahun 2010, diketahui bahwa kinerja layanan Layanan Alumni SMA N 1 Bengkulu Selatan diberikan skor 5 (skala 0-5). Dengan demikian kinerja Layanan Alumni dinyatakan sangat baik.

4.8.4 Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan agar dapat mendorong organisasi (dalam hal ini SMAN 1 Bengkulu Selatan) menjadi suatu organisasi belajar (*learning organization*) yang sekaligus akan mendorong pertumbuhannya. Kinerja aspek ini dapat diukur dengan menggunakan dua tolak ukur, yaitu: tingkat kemampuan pegawai dan kemampuan sistem informasi. Dengan sasaran mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang sumber utamanya adalah sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

4.8.4.1 Tingkat Kepuasan Pegawai

Tingkat kepuasan pegawai merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam beberapa hal pada pegawai memandang pekerjaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai organisasi (dalam hal ini SMA N 1 Bengkulu Selatan) maka digunakan kuesioner yang biasa dipakai secara umum untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai yaitu kuesioner kepuasan minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (wexley & Ykl, 1984: 54) terhadap 55 responden pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan.

Rekapitulasi tanggapan responden terhadap tingkat kepuasan pegawai ditunjukkan pada Tabel 4.36.

Tabel 4.36

Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Tingkat Kepuasan Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (%)				
		5	4	3	2	1
1.	Selalu sibuk sepanjang waktu	20	64	12,7	3,6	2
2.	Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	22	56,4	10,9	5,5	0
3.	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	18,2	60	9,1	7,3	0
4.	Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja	27	52,7	7,3	9,1	0
5.	Cara pemimpin memperlakukan bawahan	25,2	50,9	12,7	7,3	0
6.	Kemampuan atasan dalam membuat keputusan	29,1	50,9	7,3	1,8	1,8
7.	Melakukan pekerjaan tanpa bertentangan dengan nurani	30,9	45,5	5,5	5,5	5,5
8.	Pekerjaan saat ini memberikan jaminan kehidupan	34,5	41,8	10,9	7,3	0
9.	Kesempatan membantu menyelesaikan tugas rekan kerja	18,2	52,7	20	4	2
10.	Kesempatan memberitahu rekan apa yang seharusnya dilakukan	20	45,5	27,3	0	2
11.	Kesempatan melakukan pekerjaan menggunakan kemampuan yang dimiliki sendiri	33	52,7	5,4	2	0
12.	Penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari	20	47,3	16,4	9,1	0
13.	Imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban kerja	18,2	41,8	25,5	9,1	1,8
14.	Kebebasan untuk berkembang pada pekerjaan saat ini	21,8	56,4	12,7	2	2
15.	Kebebasan menggunakan penilaian sendiri	16,4	60	14,5	5,5	0
16.	Kesempatan untuk mencoba menggunakan metode/cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	27,3	50,9	9,1	7,3	0
17.	Kondisi kerja (kenyamanan dan fasilitas kerja)	29,1	56,4	4	4	4
18.	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja	41,8	40	10,9	2	2
19.	Penghargaan/sanksi yang diterima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik/buruk	18,2	47,3	23,6	7,3	0
20.	Perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan	27,3	54,6	10,9	2	2
Rata-Rata		24,9	51,4	12,8	5,1	1,3

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.36, dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap tingkat kepuasan pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan adalah: sebagian kecil (24,9%) menyatakan sangat setuju, sebagian besar (51,4%) menyatakan setuju, sebagian kecil (12,8%) menyatakan nortal/cukup setuju, sebagian kecil (5,1%) menyatakan tidak setuju, dan sebagian kecil (1,3%) lainnya menyatakan sangat tidak setuju. Dari tabel 4.36 ini juga dapat disimpulkan bahwa responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap kepuasan pegawai masih diatas 5% (yaitu mencapai 5,1%). Ketidakpuasan pegawai (menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas) masih tergolong tinggi (hampir mencapai 10%

atau lebih) terdapat pada empat aspek, yaitu: kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja (9,1%), melakukan pekerjaan tanpa bertentangan dengan nurani (11%), penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari (9,1%), dan aspek imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban kerja (10,9%). Karenanya diharapkan pemimpin SMAN 1 Bengkulu Selatan dapat melakukan usaha dan terobosan untuk meningkatkan kepuasan pegawai terutama terhadap keempat aspek ini.

Berikut dijelaskan tanggapan responden terhadap setiap pertanyaan yang diajukan yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pegawai.

Tabel 4.37
Tanggapan Responden terhadap Selalu Sibuk Sepanjang Waktu

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	2
2.	Tidak puas	2	3,6
3.	Netral/cukup puas	7	12,7
4.	Puas	32	64
5.	Sangat puas	11	20
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.37, tampak bahwa sebagian kecil (20%) menyatakan sangat puas jika mereka selalu sibuk sepanjang waktu, hampir separuhnya (32%) menyatakan puas, sebagian kecil (12,7%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (3,6%) menyatakan tidak puas, dan sebagian kecil (2%) menyatakan sangat tidak puas. Berdasarkan tanggapan responden terhadap selalu sibuk sepanjang waktu tersebut, dapat pula disimpulkan bahwa sebagian besar (64,7%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan suka bekerja keras, dan hanya sebagian kecil saja (5,6%) yang menyatakan tidak suka bekerja keras.

Tabel 4.38
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Bekerja Sendiri dalam
Menyelesaikan Pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	3	5,5
3.	Netral/cukup puas	6	10,9
4.	Puas	31	56,4
5.	Sangat puas	12	22
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.38, tampak bahwa sebagian kecil (22%) pegawai pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar (56,4%) menyatakan puas, sebagian kecil (10,9%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (5,5%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada pegawai yang menyatakan sangat tidak puas. Berdasarkan data tanggapan dari pegawai terhadap kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, maka dapat disimpulkan bahwa hampir seluruhnya pegawai (78,4%) SMA N 1 Bengkulu Selatan menginginkan dapat bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan hanya sebagian kecil saja (5,5%) yang menyatakan tidak menginginkannya. Dengan demikian, dapat pula disimpulkan bahwa hampir seluruhnya pegawai (78,4%) SMA N 1 Bengkulu Selatan mampu bekerja secara mandiri sehingga sangat potensial dalam mengembangkan diri sendiri.

Tabel 4.39
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Melakukan Sesuatu yang Baru
dari Waktu ke Waktu

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	4	7,3
3.	Netral/cukup puas	5	9,1
4.	Puas	33	60
5.	Sangat puas	10	18,2
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada Tabel 4.39, tampak bahwa sebagian kecil (18,2%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu, sebagian besar (60%) menyatakan puas, sebagian kecil (9,1%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (7,3%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak puas. Berdasarkan tanggapan dari pegawai terhadap pertanyaan kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu tersebut dapat pula disimpulkan bahwa hampir seluruhnya (78,27%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menginginkan dan telah mampu melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran untuk terus meningkatkan kompetensi dan mempelajari hal-hal yang baru dikalangan pegawai sudah baik.

Tabel 4.40
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting dalam
Kelompok Kerja

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	5	9,1
3.	Netral/cukup puas	4	7,3
4.	Puas	29	52,7
5.	Sangat puas	15	27
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Pada Tabel 4.40, tampak bahwa hampir separuhnya (27%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap kesempatan dalam menjadi bagian dalam kelompok kerja, sebagian besar (52,7%) menyatakan puas, sebagian kecil (7,3%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (9,1%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak puas. Berdasarkan tanggapan dari pegawai terhadap pertanyaan kesempatan menjadi bagian dalam kelompok kerja tersebut dapat pula disimpulkan bahwa hampir seluruhnya (79,7%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menginginkan dan telah mampu menempatkan diri sebagai anggota tim dalam bekerja.

Tabel 4.41

Tanggapan Responden terhadap Cara Pemimpin Memperlakukan Bawahan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	4	7,3
3.	Netral/cukup puas	7	12,7
4.	Puas	28	50,9
5.	Sangat puas	14	25,5
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.41, tampak bahwa sebagian kecil (25,5%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap cara pemimpin dalam memperlakukan bawahan, separuhnya (50,9%) menyatakan puas, sebagian kecil (12,7%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (7,3%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak puas. Berdasarkan tanggapan dari pegawai terhadap cara pemimpin memperlakukan bawahan tersebut, dapat pula disimpulkan bahwa kepemimpinan SMA N 1 Bengkulu Selatan telah berada pada jalur yang baik, dan hubungan antara pemimpin dengan bawahan di SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah baik. Hal ini memperkuat kesimpulan sebelumnya bahwa hubungan kerja antara pegawai (termasuk antara atasan dan bawahan) di SMA N 1 Bengkulu Selatan sudah baik.

Tabel 4.42
Tanggapan Responden terhadap Kemampuan Atasan dalam Membuat Keputusan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	1,8
2.	Tidak puas	1	1,8
3.	Netral/cukup puas	4	7,3
4.	Puas	28	50,9
5.	Sangat puas	16	29,1
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.42, tampak bahwa hampir separuhnya (29,1%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap kemampuan atasan dalam membuat keputusan, separuhnya (50,9%) menyatakan puas, sebagian kecil (7,3%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (1,8) menyatakan tidak puas, dan sebagai kecil lainnya menyatakan sangat tidak puas. Berdasarkan tanggapan pegawai terhadap kemampuan atasan dalam membuat keputusan tersebut, dapat pula disimpulkan bahwa hampir seluruhnya (80%)

pegawai menilai kemampuan atasannya dalam membuat keputusan sudah baik. Tingkat kepuasan pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan terhadap kemampuan atasan dalam membuat keputusan pada bagian ini juga memperkuat tingkat kepuasan pegawai terhadap cara pemimpin memperlakukan bawahan.

Tabel 4.43
Tanggapan Responden terhadap Melakukan Pekerjaan Tanpa Bertentangan dengan Nurani

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	3	5,5
2.	Tidak puas	3	5,5
3.	Netral/cukup puas	3	5,5
4.	Puas	25	45,5
5.	Sangat puas	17	30,9
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.43, diketahui bahwa hampir separuhnya (30,9%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas dalam melakukan pekerjaannya tanpa bertentangan dengan nurani, hampir separuhnya (45,5%) menyatakan puas, sebagian kecil (5,5%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (5,5%) menyatakan tidak puas, dan sebagian kecil (5,5) menyatakan sangat tidak puas. Dengan demikian dapat pula disimpulkan bahwa hampir seluruhnya (76,4%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan melaksanakan tugas dengan tenang dan baik karena pekerjaan yang dilakukan pada prinsipnya adalah tugas dan pekerjaan yang mulia dan tidak melanggar hati nurani pegawai.

Tabel 4.44
Tanggapan Responden terhadap Pekerjaan Saat ini Memberikan Jaminan
Kehidupan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	4	7,3
3.	Netral/cukup puas	6	10,9
4.	Puas	23	41,8
5.	Sangat puas	19	34,5
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.44, diketahui bahwa hampir separuhnya (34,5%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap pekerjaan saat ini dalam memberikan jaminan kehidupan, hampir separuhnya (41,8%) menyatakan puas, sebagian kecil (10,9%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (7,3%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak puas. Dapat pula disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap jaminan kehidupan yang diberikan oleh pekerjaan saat ini berada pada tingkat yang baik dan karenanya dapat menjadi katalisator bagi penyelesaian pekerjaan secara baik oleh pegawai. Dengan demikian secara umum SMA N 1 Bengkulu Selatan diyakini dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran dan pelayanan kepada stakeholder dengan baik.

Tabel 4.45. Tanggapan Responden terhadap Kesempatam Membantu
Menyelesaikan Tugas Rekan Kerja

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	2
2.	Tidak puas/cukup puas	2	4
3.	Netral	11	20
4.	Puas	29	52,7
5.	Sangat puas	10	18,2
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.45, tampak bahwa sebagian kecil (18,2%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap kesempatan membantu menyelesaikan tugas rekan kerja, sebagian besar (52,7%) pegawai menyatakan puas, sebagian kecil (20%) netral/cukup puas, sebagian kecil (4%) tidak puas, dan sebagian kecil lainnya menyatakan sangat tidak puas (2%). Berdasarkan tanggapan responden tersebut, direkomendasikan agar tingkat kepuasan pegawai dalam membantu menyelesaikan tugas rekan kerja perlu dipertahankan, dan jika memungkinkan ditingkatkan sehingga persentase pegawai yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas terhadap kesempatan dalam memberikan bantuan terhadap rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bisa ditekan menjadi dibawah 2%.

Tabel 4.46

Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Memberitahu Rekan Apa yang Seharusnya Dilakukan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	2
2.	Tidak puas	0	0
3.	Netral/cukup puas	15	27,3
4.	Puas	25	45,5
5.	Sangat puas	11	20
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.46, diketahui bahwa sebagian kecil (20%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap kesempatan memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan, hampir separuhnya (45,5%) menyatakan puas, hampir separuhnya (27,3%) menyatakan netral/cukup puas, tidak ada yang menyatakan tidak puas, dan sebagian kecil (2%) menyatakan sangat tidak puas. Dengan demikian, dapat disimpulkan pula bahwa sebagian besar (65,5%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan suka memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan. Karena itu, hasil penelitian ini

merekomendasikan kepada para pemimpin dan pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan dapat meningkatkan sikap saling terbuka antara sesama pegawai sehingga tingkat kepuasan pegawai terhadap kesempatan memberitahu rekan kerja apa yang seharusnya dilakukan dapat ditingkatkan.

Tabel 4.47

Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Melakukan Pekerjaan Menggunakan Kemampuan yang Dimiliki Sendiri

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	1	2
3.	Netral/cukup puas	3	5,4
4.	Puas	29	52,7
5.	Sangat puas	18	33
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data pada Tabel 4.47, diketahui bahwa hampir separuhnya (33%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap kesempatan melakukan pekerjaan menggunakan kemampuan yang dimiliki sendiri, sebagian besar (52,7%) menyatakan puas, sebagian kecil (5,4%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (2%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada yang sangat tidak puas. Karena itu dapat pula disimpulkan bahwa pola kepemimpinan di SMAN 1 Bengkulu Selatan telah memberikan kebebasan yang bertanggung jawab kepada pegawai dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya. Tingkat kepuasan pegawai SMAN 1 Bengkulu Selatan terhadap kesempatan melakukan pekerjaan menggunakan kemampuan yang dimiliki sendiri saat ini sudah baik dan perlu dipertahankan.

Tabel 4.48
Tanggapan Responden terhadap Penerapan Kebijakan Organisasi dalam
Kegiatan Sehari-hari

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	5	9,1
3.	Netral/cukup puas	9	16,4
4.	Puas	26	47,3
5.	Sangat puas	11	20
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.48, diketahui bahwa sebagian kecil (20%) pegawai SMAN 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari, hampir separuhnya (47,3%) menyatakan puas, sebagian kecil (16,4%) netral/cukup puas, sebagian kecil (9,1%) tidak puas, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak puas. Dengan demikian, penelitian ini merekomendasikan pemimpin SMAN 1 Bengkulu Selatan untuk meningkatkan frekwensi sosialisasi kebijakan organisasi kepada pegawai sebelum diterapkan pada kegiatan sehari-hari. Melalui kegiatan sosialisasi kebijakan sebelum diterapkan diharapkan persentase pegawai yang menyatakan puas terhadap penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari dapat ditingkatkan.

Tabel 4.49
Tanggapan Responden terhadap Imbalan yang Diterima Dikaitkan dengan
Beban Kerja

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	1,8
2.	Tidak puas	5	9,1
3.	Netral/cukup puas	14	25,5
4.	Puas	23	41,8
5.	Sangat puas	10	18,2
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.49, diketahui bahwa sebagian kecil (18,2%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban kerja, hampir separuhnya (41,8%) menyatakan puas, sebagian kecil (25,5%) netral/cukup puas, sebagian kecil (9,1%) tidak puas, dan sebagian kecil (1,8%) menyatakan sangat tidak puas. Sehubungan dengan tanggapan terhadap respon pegawai ini, pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan disarankan untuk membuat kebijakan yang dapat meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Hal ini penting karena apabila tingkat kepuasan pegawai terhadap imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban kerja sudah baik (tinggi) maka pegawai akan dapat bekerja secara fokus karena kebutuhan hidupnya sudah terjamin.

Tabel 4.50
Tanggapan Responden terhadap Kebebasan untuk Berkembang Pada
Pekerjaan Saat Ini

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	2
2.	Tidak puas	1	2
3.	Netral/cukup puas	7	12,7
4.	Puas	31	56,4
5.	Sangat puas	12	21,8
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari hasil pengolahan data tanggapan responden pada pada Tabel 4.50, diketahui bahwa sebagian kecil (21,8%) pegawai yang menyatakan sangat puas terhadap kebebasan untuk berkembang pada pekerjaan saat ini, sebagian besar (56,4%) menyatakan puas, sebagai kecil (12,7%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (2%) menyatakan tidak puas, dan sebagian kecil (2%) menyatakan sangat tidak puas. Karena itu, pemimpin SMAN 1 Bengkulu Selatan disarankan untuk dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan tingkat kepuasan pegawai terhadap kebebasan untuk berkembang pada pekerjaan saat ini pada saat ini yang sudah baik.

Tabel 4.51
Tanggapan Responden terhadap Kebebasan Menggunakan Penilaian Sendiri

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	3	5,5
3.	Netral/cukup puas	8	14,5
4.	Puas	33	60
5.	Sangat puas	9	16,4
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari hasil pengolahan data tanggapan responden pada pada Tabel 4.51, diketahui bahwa sebagian kecil (16,4%) pegawai yang menyatakan sangat puas terhadap kebebasan menggunakan penilaian sendiri, sebagian besar (69%) menyatakan puas, sebagai kecil (14,5%) menyatakan netal/cukup puas, sebagian kecil (5,5%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada pegawai yang menyatakan sangat tidak puas. Karena itu, pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan disarankan untuk dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan tingkat kepuasan pegawai terhadap kebebasan menggunakan penilaian sendiri pada saat ini yang sudah baik.

Tabel 4.52

Tanggapan Responden terhadap Kesempatan untuk Mencoba Menggunakan Metode/Cara Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	4	7,3
3.	Netral/cukup puas	5	9,1
4.	Puas	28	50,9
5.	Sangat puas	15	27,3
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.52, tampak bahwa hampir separuhnya (27,3%) pegawai SMAN 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap kesempatan untuk mencoba menggunakan metode/cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, separuhnya (50,9%) menyatakan puas, sebagian kecil (9,1%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (7,3%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak puas. Dengan demikian secara umum jumlah pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menilai kesempatan kesempatan untuk mencoba menggunakan metode/cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tergolong baik. Namun demikian tetap disarankan

kepada pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan untuk mempertahankan tingkat kepuasan pegawai kesempatan untuk mencoba menggunakan metode/cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah baik, dan menekan jumlah pegawai yang menyatakan tidak puas sehingga bisa menjadi tidak ada.

Tabel 4.53
Tanggapan Responden terhadap Kondisi Kerja (Kenyamanan dan Fasilitas Kerja)

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	2	4
2.	Tidak puas	2	4
3.	Netral/cukup puas	2	4
4.	Puas	31	56,4
5.	Sangat puas	16	29,1
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.53, tampak bahwa hampir separuhnya (29,1%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap kondisi kerja (kenyamanan dan fasilitas kerja), sebagian besar (56,4%) menyatakan puas, sebagian kecil (4%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (4%) menyatakan tidak puas, dan sebagian kecil lainnya (4%) sangat tidak puas. Dengan demikian secara umum jumlah pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menilai kondisi kerja (kenyamanan dan fasilitas kerja) saat ini dilakukan tergolong baik. Namun penelitian ini tetap menyarankan pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan untuk mempertahankan tingkat kepuasan pegawai terhadap terhadap kondisi kerja (kenyamanan dan fasilitas kerja) yang sudah baik, dan sedapat mungkin dapat menekan jumlah pegawai yang menyatakan tidak puas dan/atau sangat tidak puas sehingga bisa menjadi tidak ada.

Tabel 4.54

Tanggapan Responden terhadap Keharmonisan Kerja Sesama Rekan Kerja

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	2
2.	Tidak puas	1	2
3.	Netral/cukup puas	6	10,9
4.	Puas	22	40
5.	Sangat puas	23	41,8
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.54, diketahui bahwa hampir separuhnya (41,8%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap keharmonisan kerja sesama rekan kerja, hampir seluruhnya (40%) menyatakan puas, sebagian kecil (10,9%) netral/cukup puas, sebagian kecil (2%) menyatakan tidak puas, dan sebagian kecil (2%) menyatakan sangat tidak puas. Dengan demikian secara umum jumlah pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan mempunyai tingkat kepuasan baik terhadap terhadap keharmonisan kerja sesama rekan kerja.

Tabel 4.55

Tanggapan Responden terhadap Penghargaan/Sanksi yang Diterima Jika Menyelesaikan Pekerjaan dengan Baik/Buruk

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	4	7,3
3.	Netral/cukup puas	13	23,6
4.	Puas	26	47,3
5.	Sangat puas	10	18,2
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.55, sebagian kecil (18,2%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap penghargaan/sanksi yang diterima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik/buruk, hampir separuhnya (47,3%) menyatakan puas, sebagian kecil (23,6%) netral/cukup puas, sebagian kecil (7,%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada yang sangat tidak puas. Karena itu, pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan disarankan untuk melakukan program dan kegiatan yang dapat meningkatkan jumlah persentase pegawai yang puas terhadap penghargaan/sanksi yang diterima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik/buruk hingga menjadi hampir seluruhnya, menekan persentase pegawai yang menyatakan yang tidak puas.

Tabel 4.56
Tanggapan Responden terhadap Perasaan Puas yang Diperoleh dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	2
2.	Tidak puas	1	2
3.	Netral	6	10,9
4.	Puas	30	54,6
5.	Sangat puas	15	27,3
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.56, diketahui bahwa hampir separuhnya (27,3%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan tergolong, sebagian besar (54,6%) menyatakan puas, sebagian kecil (10,9%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (2%) tidak puas, dan sebagian kecil (2%) menyatakan sangat tidak puas. Dengan demikian secara umum jumlah pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan

menilai perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan tergolong sangat baik dan perlu dipertahankan.

4.8.4.2 Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

Menurut Gaspersz Vincent (2003:62), aspek pembelajaran dan pertumbuhan dapat juga diukur dengan tingkat kemampuan sistem informasi organisasi (dalam penelitian ini: SMA N 1 Bengkulu Selatan). Kemampuan sistem informasi dalam penelitian ini diukur dengan empat hal, yaitu: tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, ketepatan (akurasi) informasi yang tersedia, tingkat akses perorangan terhadap informasi/data yang tersedia, dan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Pengukuran dilakukan dengan cara mencantumkan keempat aspek tersebut dicantumkan dalam kuesioner pada pertanyaan ke: 21, 22, 23 dan pertanyaan ke-24 (pertanyaan terlampir). Keempat aspek tersebut selanjutnya dijadikan masukan atas sistem informasi SMA N 1 Bengkulu Selatan. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap tingkat kemampuan sistem informasi tampak pada Tabel 4.57.

Tabel 4.57
Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

No	Pertanyaan	Jawaban Responden (%)				
		5	4	3	2	1
1.	Ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan	32,7	43,6	9,1	9,1	2
2.	Ketepatan informasi yang tersedia untuk pelaksanaan pekerjaan	25,5	49,1	10,9	9,1	2
3.	Pegawai perorangan memiliki akses data untuk efektivitas kerja	16,4	65,5	10,9	4	0
4.	Waktu yan diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan	27,3	52,3	10,9	4	2
Total		25,5	52,6	10,5	6,6	1,5

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.57, dapat diketahui bahwa sebagian kecil (25,5%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap tingkat kemampuan sistem informasi, sebagian besar (52,6%) menyatakan puas, sebagian kecil (10,5%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (6,6%) tidak puas, dan sebagian kecil (1,5%) lainnya menyatakan sangat tidak puas. Dengan demikian tingkat kepuasan pegawai terhadap kemampuan sistem informasi dapat dinyatakan baik (karena sebagian besar atau 52,6% menyatakan puas). Berdasarkan tabel 4.57 pula dapat diketahui bahwa secara umum tanggapan responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan tingkat kemampuan sistem informasi masih tergolong cukup tinggi karena hampir mencapai 10%. Ketidaksetujuan responden terhadap tingkat kinerja sistem informasi ini terutama pada aspek ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan (sebesar 11,1%), dan aspek ketepatan informasi yang tersedia untuk pelaksanaan pekerjaan (sebesar 11,1%). Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan selama pelaksanaan penelitian, diketahui bahwa salah satu penyebab masih cukup tingginya angka ketidakpuasan responden terhadap kinerja sistem informasi karena SMAN 1 Bengkulu Selatan belum menerapkan sistem informasi berbasis komputer secara optimal. Karena itu, berdasarkan penelitian ini diharapkan Kepala Sekolah SMAN 1 Bengkulu Selatan dapat meningkatkan kinerja dibidang sistem informasi dengan cara memanfaatkan ICT didalam mendukung pelaksanaan kegiatan administrasi dan pemenuhan kebutuhan informasi bagi pegawai.

Berikut dijelaskan tanggapan responden terhadap keempat aspek kemampuan sistem informasi SMAN 1 Bengkulu Selatan.

A. Tingkat Ketersediaan Informasi yang Dibutuhkan

Satu diantara hal yang penting bagi pegawai dalam melaksanakan tugas, tanggungjawab dan pekerjaannya adalah ketersediaan informasi yang cukup untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan tersebut. Hal ini dikarenakan peran data/informasi sangat penting dan strategis dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan dan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pegawai termasuk oleh pemimpin organisasi. Berikut adalah tanggapan responden

terhadap tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 4.58

Tanggapan Responden terhadap Ketersediaan Informasi yang Dibutuhkan untuk Mendukung Pelaksanaan Pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	2
2.	Tidak puas	5	9,1
3.	Netral/cukup puas	5	9,1
4.	Puas	24	43,6
5.	Sangat puas	18	32,7
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.58, diketahui bahwa hampir separuhnya (32,7%) pegawai SMAN 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan, hampir separuhnya (43,6%) menyatakan puas, sebagian kecil (9,1%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil menyatakan tidak puas, dan sebagian kecil (2%) menyatakan sangat tidak puas. Berdasarkan data ini dapat disimpulkan bahwa secara umum tingkat kepuasan pegawai terhadap ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan karena persentase pegawai yang menyatakan belum puas masih 11,1%. Karena itu, direkomendasikan agar pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan membuat dan melaksanakan program peningkatan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kemampuan sistem informasi.

B. Tingkat Ketepatan (Akurasi) Informasi yang Tersedia

Selain tingkat ketersediaannya dapat terpenuhi dengan baik, pegawai juga membutuhkan informasi yang akurat. Jika pegawai mendapatkan informasi yang tidak akurat maka pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan atau keputusan yang

diambil bisa salah/keliru. Karena itu, penelitian ini juga mengukur tingkat kepuasan pegawai terhadap tingkat ketepatan (akurasi) informasi yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan pekerjaannya.

Tabel 4.59
Tanggapan Responden terhadap Ketepatan Informasi yang Tersedia untuk Pelaksanaan Pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	2
2.	Tidak puas	5	9,1
3.	Netral/cukup puas	6	10,9
4.	Puas	27	49,1
5.	Sangat puas	14	25,5
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan Tabel 4.59, dapat diketahui bahwa sebagian kecil (25,5%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap ketepatan (akurasi) informasi yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan, hampir separuhnya (49,1%) menyatakan puas, sebagian kecil (10,9%) netral/cukup puas, sebagian kecil (9,1%) menyatakan tidak puas, dan sebagian kecil (2%) sangat tidak puas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap ketepatan (akurasi) informasi yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan pekerjaannya sudah tergolong baik. Namun demikian, persentase pegawai yang belum puas masih cukup tinggi (11,1%). Karena itu, disarankan kepada pemimpin SMA N 1 Bengkulu selatan untuk membuat dan melaksanakan program peningkatan terhadap kemampuan organisasi dalam meningkatkan kemampuan sistem informasi.

C. Hak Akses yang Dimiliki Pegawai untuk Efektivitas Kerja

Tanggapan pegawai terhadap hak akses perorangan terhadap data/informasi untuk efektivitas kerja ditunjukkan pada Tabel 4.60 di bawah ini.

Tabel 4.60
Tanggapan Responden terhadap Pegawai Perorangan Memiliki Akses data untuk Efektivitas Kerja

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	0	0
2.	Tidak puas	2	4
3.	Netral/cukup puas	6	10,9
4.	Puas	36	65,5
5.	Sangat puas	9	16,4
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari Tabel 4.60, terlihat bahwa sebagian kecil (16,4%) pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap adanya hak akses perorangan data/informasi untuk efektivitas kerja, sebagian besar (65,5%) menyatakan puas, sebagian kecil netral/cukup puas, sebagian kecil (4%) menyatakan tidak puas, dan tidak ada pegawai yang menyatakan sangat tidak puas. Tingkat kepuasan pegawai terhadap aspek adanya hak akses perorangan data/informasi untuk efektivitas kerja ini juga semakin memperkuat rekomendasi kepada pimpinan SMA N 1 Bengkulu Selatan untuk membuat dan melaksanakan program peningkatan terhadap kemampuan organisasi dalam melaksanakan program peningkatan terhadap kemampuan organisasi dalam meningkatkan kemampuan sistem informasi.

D. Waktu yang Diperlukan untuk Mendapatkan Informasi yang Dibutuhkan

Selain ketersediaan, keakuratan, dan hak akses terhadap data/informasi, tingkat kemampuan sistem informasi suatu organisasi juga dipengaruhi dan dapat diukur dari aspek waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Karena itu, tingkat kepuasan pegawai terhadap waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan juga diukur. Tabel 4.61, menunjukkan tanggapan pegawai terhadap waktu yang diperlukan untuk

mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 4.61

Tanggapan Responden terhadap Waktu yang Diperlukan untuk Mendapatkan Informasi yang Dibutuhkan dalam Pelaksanaan Pekerjaan

No.	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1.	Sangat tidak puas	1	2
2.	Tidak puas	2	4
3.	Netral/cukup puas	6	10,9
4.	Puas	29	52,3
5.	Sangat puas	15	27,3
Total		55	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dari Tabel 4.61 dapat diketahui bahwa hampir separuhnya (27,3%) pegawai SMAN 1 Bengkulu Selatan menyatakan sangat puas terhadap waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan, sebagian besar (52,3%) menyatakan puas, sebagian kecil (10,9%) menyatakan netral/cukup puas, sebagian kecil (4%) tidak puas, dan sebagian kecil (2%) lainnya menyatakan sangat tidak puas. Karena itu, hasil penelitian terhadap tingkat kepuasan pegawai terhadap waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan tetap memperkuat rekomendasi sebelumnya kepada pemimpin SMA N 1 Bengkulu Selatan untuk membuat dan melaksanakan program peningkatan kemampuan sistem informasi organisasi.

4.8.5 Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan

Sejalan dengan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan antara tingkat perspsi pelanggan (siswa) terhadap layanan yang diterima dengan tingkat

harapannya terhadap layanan tersebut. Untuk menjelaskannya, pada penelitian ini telah mengajukan 20 pertanyaan yang dibagi dalam lima kelompok dan tiap pertanyaan diberi skor satu sampai lima. Skor satu (1) menunjukkan responden sangat tidak puas atas pertanyaan yang diajukan, sedangkan skor lima (5) menggambarkan responden sangat puas. Sementara itu skor dua (2) sampai dengan empat (4) menunjukkan gradasi dari skor satu (1) sampai lima (5).

Setelah data diolah akan diperoleh skor harapan (hasil dari rangkuman/rekapitulasi harapan responden) dan skor persepsi. Bila skor persepsi dikurangi skor harapan akan didapat tingkat kualitas layanan. Bila hasil pengurangan kesenjangan positif berarti tingkat layanan melebihi harapan responden atau dengan kata lain layanan sangat memuaskan/sangat baik. Sebaliknya jika skor negatif maka hal ini menunjukkan tingkat layanan lebih rendah dari yang diharapkan dan jika kesenjangan sama dengan nol artinya layanan hampir sama dengan harapan. Selain untuk mengukur tingkat layanan, data tersebut dapat pula digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan responden. Tingkat kepuasan responden dapat diperoleh dengan membagi skor rata-rata persepsi dengan skor rata-rata harapan.

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan (TKP) pada setiap aspek berdasarkan bidang masing-masing, selanjutnya dilakukan pengukuran terhadap TKP terhadap kelima jenis aspek tersebut secara keseluruhan yang merupakan satu kesatuan. Berikut adalah hasil pengukuran TKP yang telah dilakukan (Tabel 4.62).

Tabel 4.62
Skor Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Atas Layanan SMA N 1 Bengkulu Selatan (Tingkat Kepuasan Pelanggan/TKP)

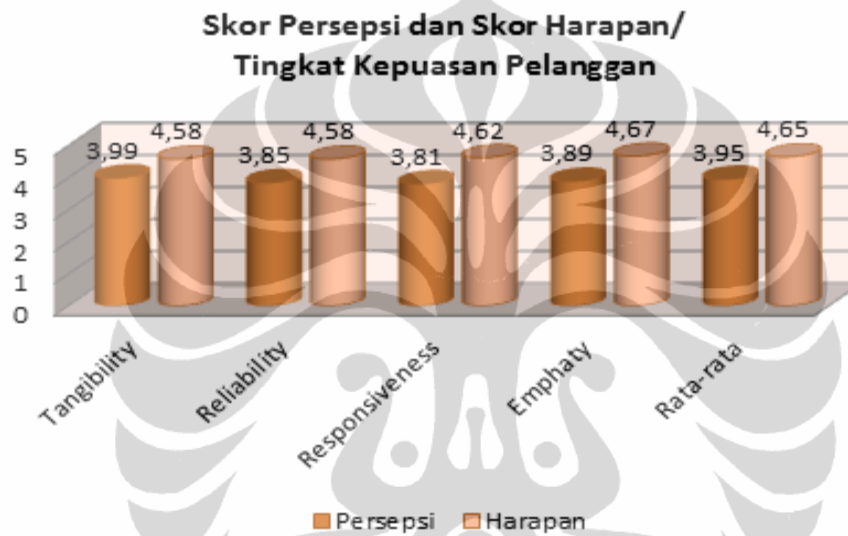
No	Pertanyaan	Skor			
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan	TKP (%)
1.	Penampilan Fisik (<i>tangibility</i>)	3,99	4,58	-0,59	87,11
2.	Keandalan dalam memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan (<i>reliability</i>)	3,85	4,58	-0,73	84,06
3.	Ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (<i>Responsiveness</i>)	3,81	4,62	-0,81	82,46
4.	Jaminan (<i>assurance</i>) yang diberikan	4,21	4,81	-0,60	87,52
5	Memahami kebutuhan siswa (<i>emphaty</i>)	3,89	4,67	-0,78	83,29
Rata-Rata		3,95	4,65	-0,70	84,91

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Tampak pada Tabel 4.62, dan dengan memperhatikan skor dan predikat tingkat kepuasan pelanggan (TKP) terhadap kinerja SMA N 1 Bengkulu Selatan yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya (pada Tabel 3.14), maka tingkat kepuasan pelanggan terhadap kelima aspek di atas disimpulkan sebagai berikut:

1. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap penampilan fisik (*tangibility*) mencapai 87,11%, dengan predikat kepuasan baik.
2. Tingkat kepuasan pelanggan dalam memberikan/melaksanakan pelayanan yang dijanjikan (*reliability*) mencapai 84,06%, dengan predikat kepuasan baik.
3. Tingkat kepuasan pelanggan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) mencapai 82,46%, dengan predikat kepuasan baik.
4. Tingkat kepuasan pelanggan dalam hal jaminan (*assurance*) yang diberikan mencapai 87,52%, dengan predikat kepuasan baik.
5. Tingkat kepuasan pelanggan dalam hal memahami kebutuhan siswa (*emphaty*) telah mencapai 83,29%, dengan predikat baik.

Selain itu, berdasarkan Tabel 4.62 juga diketahui bahwa skor kesenjangan antara persepsi dengan skor harapan adalah -0,70 (bernilai negatif) yang artinya tingkat kepuasan pelanggan (TKP) secara keseluruhan terhadap kelima aspek yang diteliti belum sesuai dengan yang diharapkan pelanggan. Walaupun demikian, dari aspek persentase diketahui pula bahwa rata-rata tingkat kepuasan pelanggan (TKP) terhadap kinerja SMA N 1 Bengkulu Selatan mencapai 84,91% dengan kategori kinerja baik. Tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan dapat pula digambarkan dalam bentuk grafik seperti pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Grafik Skor Persepsi dan Harapan (Tingkat Kepuasan Pelanggan)

Sementara itu, tingkat kepuasan responden dapat diperoleh dengan membagi skor rata-rata persepsi dengan skor rata-rata harapan. Selanjutnya akan dianalisis masing-masing kelompok/aspek sebagai berikut.

Tabel 4.63

Tabel Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Kelompok Tampilan Fisik
SMA N 1 Bengkulu Selatan (*Tangibility*)

No.	Pertanyaan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Lokasi/letak sekolah	4,08	4,38	-0,3
2.	Tersedianya tempat parkir	4,34	4,68	-0,34
3.	Penampilan ruang kantor/kelas	3,47	4,6	-1,13
4.	Kenyamanan dan kebersihan dan kantor	4,03	4,62	-0,59
5.	Pelayanan jasa: masjid, pos keamanan, sarana olah raga, kantin yang disiapkan oleh sekolah	4,06	4,61	-0,56
Rata-Rata		3,99	4,58	-0,58

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.63, selanjutnya dilakukan penghitungan terhadap tingkat kepuasan responden (TKP) pada aspek tampilan fisik (*tangibility*) SMA N 1 Bengkulu Selatan. Penghitungan tingkat kepuasan dilakukan, sebagai berikut:

$$[3,99/4,58] \times 100\% = 87,12\%$$

Berdasarkan penghitungan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (TKP) dari aspek tampilan fisik (*tangibility*) SMA N 1 Bengkulu Selatan sebesar 87,12%, dan masuk pada kategori baik. Namun demikian tingkat kepuasan responden pada kelompok ini belum mencapai 100%. Pada bagian lain, tampak pula bahwa rata-rata skor kesenjangan sebesar -0,58 (bernilai negatif). Hal ini berarti tingkat kepuasan pelanggan pada aspek tampilan fisik (*tangibility*) SMA N 1 Bengkulu Selatan belum sesuai dengan harapan pelanggan. Karena itu, disarankan terus memperbaiki komponen tampilan fisik.

Selanjutnya pada Tabel 4.64, adalah data tentang skor persepsi, harapan dan kesenjangan aspek keandalan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan (*reliability*).

Tabel 4.64

Tabel Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Kelompok Keandalan dalam Memberikan/Melaksanakan Pelayanan yang Dijanjikan (*Reliability*)

No.	Pertanyaan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Pelayanan surat menyurat dengan baik sehingga semua proses kegiatan berjalan lancar	3,79	4,24	-0,45
2.	Pelayanan administrasi umum terhadap para siswa dilaksanakan dengan baik	3,86	4,39	-0,53
3.	Kemampuan guru dalam memberikan penilaian yang objektif	3,87	4,69	-0,82
4.	Efektifitas jam belajar dilaksanakan dengan baik oleh akademik/tenaga pengajar	3,83	4,78	-0,95
5.	Metode guru dalam menyampaikan materi pelajaran dengan mudah dipahami siswa	4,03	4,81	-0,78
6.	Pengelolaan sekolah memperhatikan fasilitas layanan yang ada sehingga mudah diakses oleh semua siswa	3,83	4,71	-0,88
7.	Penyediaan buku di perpustakaan sesuai dengan kebutuhan siswa	3,76	4,46	-0,7
Rata-Rata		3,85	4,58	-0,73

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.64, selanjutnya dilakukan penghitungan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (TKP) pada aspek keandalan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan (*reliability*) SMAN 1 Bengkulu Selatan. Penghitungan tingkat kepuasan dilakukan dengan cara membagi skor rata-rata persepsi dengan skor harapan dan dikalikan dengan seratus persen, sebagai berikut:

$$[3,85/4,58] \times 100\% = 84,06\%$$

Berdasarkan penghitungan tersebut, kepuasan pelanggan (TKP) dari aspek keandalan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan (*reliability*) SMAN 1 Bengkulu Selatan sebesar 84,06%, dan berada pada kategori predikat baik. Namun belum mencapai 100%. Tampak pula bahwa rata-rata skor kesenjangan sebesar -0,73 (bernilai negatif), yang berarti tingkat kepuasan pelanggan (TKP)

belum sesuai dengan harapan pelanggan. Untuk itu, disarankan terus meningkatkan keandalan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan (*reliability*).

Tabel 4.65

Tabel Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Kelompok Ketanggapan dalam Menyediakan Pelayanan (*Responsiveness*)

No.	Pertanyaan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1	Pegawai administrasi/akademik selalu memperhatikan administrasi/kegiatan belajar siswa dengan baik dan cepat	3,66	4,46	-0,80
2	Pegawai senantiasa tanggap terhadap aspirasi siswa dan berusaha merespon dengan cepat	3,79	4,63	-0,84
3	Penangan masalah keamanan, kenyamanan dan ketertiban di lingkungan sekolah direspon dengan cepat	3,98	4,78	-0,80
Rata-Rata		3,81	4,62	-0,81

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.65, selanjutnya dilakukan penghitungan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (TKP) pada aspek ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) SMA N 1 Bengkulu Selatan. Penghitungan tingkat kepuasan dilakukan dengan cara membagi skor rata-rata persepsi dengan skor harapan dan dikalikan dengan seratus persen, sebagai berikut:

$$[3,81/4,62] \times 100\% = 82,47\%$$

Berdasarkan penghitungan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (TKP) dari aspek ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) SMA N 1 Bengkulu Selatan sebesar 82,47%, dan berkategori predikat baik. Selain itu, Tampak juga pada Tabel 4.65, bahwa rata-rata skor kesenjangan sebesar -0,81 (bernilai negatif), yang berarti tingkat kepuasan pelanggan (TKP) pada aspek

ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*) belum dapat memenuhi harapan pelanggan. Dengan demikian SMA N 1 Bengkulu Selatan diharapkan memperbaiki dan terus meningkatkan kemampuannya dalam hal ketanggapan dalam menyediakan pelayanan (*responsiveness*).

Tabel 4.66

Tabel Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Kelompok Jaminan (*Assurance*) yang diberikan SMAN 1 Bengkulu Selatan

No.	Pertanyaan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Sekolah menjamin siswa untuk lulus ujian	4,29	4,78	-0,49
2.	Sekolah menjamin siswa untuk diterima di perguruan tinggi	4,12	4,83	-0,71
Rata-Rata		4,21	4,81	-0,60

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.66, selanjutnya dilakukan penghitungan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (TKP) pada aspek jaminan (*assurance*) yang diberikan SMA N 1 Bengkulu Selatan. Penghitungan tingkat kepuasan dilakukan dengan cara membagi skor rata-rata persepsi dengan skor harapan dan dikalikan dengan seratus persen, sebagai berikut:

$$[4,21/4,81] \times 100\% = 87,53\%$$

Berdasarkan penghitungan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (TKP) dari aspek aspek jaminan (*assurance*) yang diberikan SMA N 1 Bengkulu Selatan sebesar 87,53%, dengan kategori predikat baik. Tampak juga pada Tabel 4.68 bahwa rata-rata skor kesenjangan sebesar -0,60 (bernilai negatif), yang berarti tingkat kepuasan pelanggan (TKP) pada aspek jaminan (*assurance*) yang diberikan SMA N 1 Bengkulu Selatan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan. Selain itu, tingkat kepuasan responden pada kelompok aspek jaminan (*assurance*) yang diberikan SMA N 1 Bengkulu Selatan belum mencapai 100%.

Karena itu, SMA N 1 Bengkulu Selatan disarankan terus memperbaiki aspek aspek jaminan (*assurance*) yang diberikan.

Aspek tingkat kepuasan pelanggan (TKP) yang terakhir yang dilakukan pengukurannya adalah TKP pada bidang memahami kebutuhan siswa (*emphaty*). Pengukuran dilakukan dengan memperhatikan data tanggapan dari responden yang ada pada Tabel 4.67.

Tabel 4.67

Tabel Persepsi, Harapan dan Kesenjangan Pada Kelompok Memahami Kebutuhan Siswa (*Emphaty*)

No.	Pertanyaan	Skor		
		Persepsi	Harapan	Kesenjangan
1.	Keramahan pegawai tata usaha dalam memberikan pelayanan administrasi	3,87	4,54	-0,67
2.	Keramahan akademik/guru dalam memberikan pelajaran	4,01	4,78	-0,77
3.	Perhatian pegawai administrasi/guru diberikan secara serius akan masalah yang dihadapi siswa	3,79	4,69	-0,90
Rata-Rata		3,89	4,67	-0,78

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Dengan memperhatikan data yang ada pada Tabel 4.67, selanjutnya dilakukan penghitungan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (TKP) pada aspek memahami kebutuhan siswa (*emphaty*) pada SMA N 1 Bengkulu Selatan. Penghitungan tingkat kepuasan dilakukan dengan cara membagi skor rata-rata persepsi dengan skor harapan dan dikalikan dengan seratus persen, sebagai berikut:

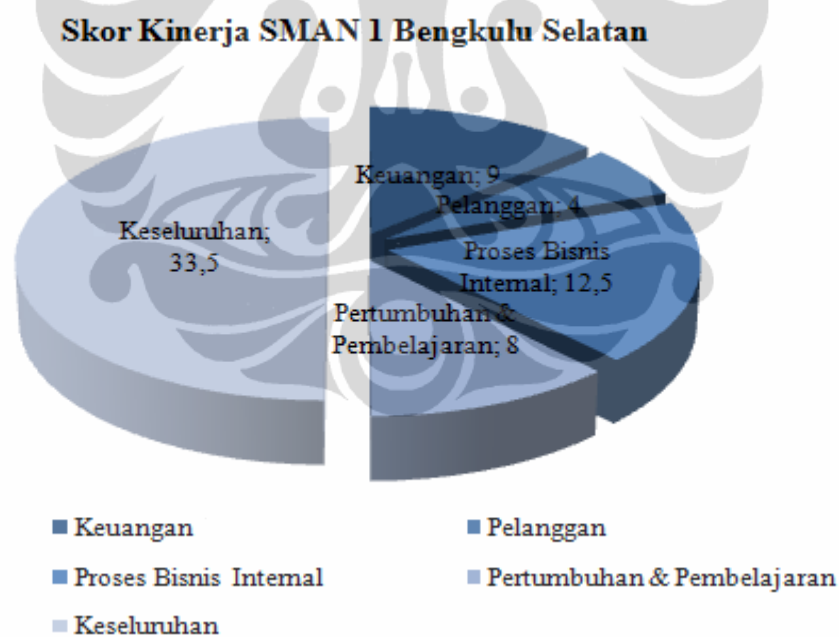
$$[3,89/4,67] \times 100\% = 83,29\%$$

Berdasarkan penghitungan terhadap tingkat kepuasan pelanggan (TKP) dari aspek memahami kebutuhan siswa (*emphaty*) pada SMA N 1 Bengkulu

Selatan sebesar 83,29%, dengan kategori predikat sangat baik. Tingkat kepuasan responden pada kelompok aspek aspek memahami kebutuhan siswa (*emphaty*) pada SMA N 1 Bengkulu Selatan saat ini belum mencapai 100%. Selain itu, tampak juga pada Tabel 4.67, bahwa rata-data skor kesenjangan sebesar -0,78 (bernilai negatif), yang berarti tingkat kepuasan pelanggan (TKP) pada aspek jaminan (*assurance*) yang diberikan belum dapat memenuhi harapan pelanggan .Karena itu SMAN 1 Bengkulu Selatan disarankan dapat mempertahankan kinerjanya dibidang memahami kebutuhan siswa (*emphaty*).

4.9 Hasil Analisa Kinerja Secara Keseluruhan

Berdasarkan pengukuran, analisa dan pembahasan terhadap hasil penelitian pengukuran kinerja SMA N 1 Bengkulu Selatan dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* yang telah dilakukan, maka tingkat kinerja secara keseluruhan digambarkan dalam gambar 4.2 berikut.



Gambar 4.2 Grafik Kinerja SMAN 1 Bengkulu Selatan Secara Keseluruhan

Tampak pada gambar 4.2 di atas, diketahui bahwa secara keseluruhan skor kinerja SMAN 1 Bengkulu Selatan adalah 33,5 (dengan kriteria kinerja baik). Sementara berdasarkan skor kinerja setiap aspek maka dapat diketahui bahwa skor

kinerja aspek keuangan adalah sembilan (kriteria kinerja baik), skor kinerja pelanggan adalah empat (kriteria kinerja baik), skor kinerja proses bisnis internal adalah dua belas setengah (kriteria kinerja baik), dan skor kinerja pembelajaran dan pertumbuhan adalah delapan (kriteria kinerja baik).

Selain digambarkan dalam bentuk grafik, tingkat kinerja SMAN 1 Bengkulu Selatan dapat juga dilihat berdasarkan Tabel 4.68 sebagai berikut.

Tabel 4.68
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

ASPEK YANG DIUKUR	HASIL PENGUKURAN	SKOR (1-5)
1. Kinerja Keuangan		
1.1 Pemasukan	Sangat Baik	5
1.2 Pengeluaran	Baik	4
SKOR KESELURUHAN (ASPEK 1)	BAIK	9
2. Kinerja Pelanggan		
2.1 Tingkat Kepuasan Pelanggan	Baik	4
SKOR KESELURUHAN (ASPEK 2)	BAIK	4
3. Kinerja Proses Bisnis Internal		
3.1 Inovasi	Baik	4
3.2 Operasi	Cukup Baik	3.5
3.3 Layanan Layanan Alumni	Sangat Baik	5
SKOR KESELURUHAN (ASPEK 3)	BAIK	12,5
4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan		
4.1 Kemampuan Pegawai		
4.1.1 Kepuasan Pegawai	Baik	4
4.2 Kemampuan Sistem Informasi	Baik	4
SKOR KESELURUHAN (ASPEK 4)	BAIK	8
SKOR KESELURUHAN (APEK 1-4)	BAIK	33,5

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Skor kinerja SMA N 1 Bengkulu Selatan secara keseluruhan seperti pada tabel 4.68 di atas, dapat dikonversikan ke dalam skor kinerja dengan interval 1-5 sebagai berikut (tabel 4.69).

Tabel 4.69
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan (Dalam Skala 1-5)

ASPEK YANG DIUKUR	HASIL PENGUKURAN	SKOR (1-5)
5. Kinerja Keuangan		
5.1 Pemasukan	Sangat Baik	5
5.2 Pengeluaran	Baik	4
RATA-RATA SKOR KINERJA ASPEK 1	BAIK	4,5
6. Kinerja Pelanggan		
6.1 Tingkat Kepuasan Pelanggan	Baik	4
RATA-RATA SKOR KINERJA ASPEK 2	BAIK	4
7. Kinerja Proses Bisnis Internal		
7.1 Inovasi	Baik	4
7.2 Operasi	Cukup Baik	3.5
7.3 Layanan Layanan Alumni	Sangat Baik	5
RATA-RATA SKOR KINERJA ASPEK 3	BAIK	4,17
8. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan		
8.1 Kemampuan Pegawai		
8.1.1 Kepuasan Pegawai	Baik	4
8.2 Kemampuan Sistem Informasi	Baik	4
RATA-RATA SKOR KINERJA ASPEK 4	BAIK	4
RATA-RATA SKOR KINERJA KESELURUHAN (ASPEK 1-4)	BAIK	4,17

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

4.9.1 Aspek Kinerja Keuangan

Dari Tabel 4.68 terlihat hasil pengukuran dan skor untuk variabel yang dinilai. Untuk variabel keuangan, organisasi SMA N 1 Bengkulu Selatan memperoleh total skor sebesar sembilan. Dengan demikian, berdasarkan data pada Tabel 3.16 tersebut dan gradasi variabel keuangan yang di jelaskan sebelumnya

(Bab 3) maka dapat dikatakan bahwa variabel kinerja keuangan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam kondisi baik karena berada pada gradasi enam sampai sembilan (6-9). Sementara jika skor kinerja aspek keuangan pada tabel 4.70 dikonversikan ke dalam skala 1-5 (seperti pada tabel 4.69), maka skor rata-rata kinerja keuangan adalah 4,5 dengan kinerja baik.

4.9.2 Aspek Kinerja Pelanggan

Dari Tabel 4.68 juga terlihat hasil pengukuran dan skor untuk variabel kinerja pelanggan, organisasi SMA N 1 Bengkulu Selatan memperoleh total skor sebesar empat. Dengan demikian, berdasarkan data pada Tabel 3.16 tersebut dan gradasi variabel pelanggan yang dijelaskan sebelumnya (Bab 3) dapat dikatakan bahwa variabel kinerja kinerja pelanggan SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam kondisi baik karena berada pada gradasi empat. Sementara jika skor kinerja aspek pelanggan pada tabel 4.68 dikonversikan ke dalam skala 1-5 (seperti pada tabel 4.69), maka skor rata-rata kinerja pelanggan adalah 4 dengan kinerja baik.

4.9.3 Aspek Kinerja Proses Bisnis Internal

Dari Tabel 4.68 pula, diketahui bahwa hasil pengukuran dan skor untuk variabel proses bisnis internal, organisasi SMA N 1 Bengkulu Selatan memperoleh total skor dua belas setengah (12,5). Dengan demikian, berdasarkan data pada Tabel 3.16 tersebut dan gradasi variabel proses bisnis internal yang telah dijelaskan sebelumnya (Bab 3) maka dapat dikatakan bahwa variabel kinerja proses bisnis SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam kondisi baik karena mempunyai skor yang berada pada gradasi antara sebelas sampai empat belas (11-14). Sementara jika skor kinerja aspek proses bisnis internal pada tabel 4.68 dikonversikan ke dalam skala 1-5 (seperti pada tabel 4.69), maka skor rata-rata kinerja proses bisnis internal adalah 4,17 dengan kinerja baik.

4.9.4 Aspek Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari Tabel 4.68 pula, diketahui bahwa hasil pengukuran dan skor untuk variabel pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi SMA N 1 Bengkulu Selatan memperoleh total skor sebesar delapan. Oleh karena itu, berdasarkan data pada Tabel 3.16 tersebut dan gradasi variabel kinerja kepuasan pelanggan yang telah

dijelaskan sebelumnya (Bab 3) maka dapat dikatakan bahwa variabel kinerja pertumbuhan dan pembelajaran SMA N 1 Bengkulu Selatan dalam kondisi baik. Sementara jika skor kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan pada tabel 4.68 dikonversikan ke dalam skala 1-5 (seperti pada tabel 4.69), maka skor rata-rata kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan adalah 4 dengan kinerja baik.

Dengan memperhatikan skor dan tingkat kinerja aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan aspek kepuasan pelanggan, dimana total skor kinerja secara keseluruhan mencapai dua puluh lima (33,5) maka berdasarkan sistem pemberian skor dan kriteria penilaian kinerja secara keseluruhan yang dijelaskan pada bagian sebelumnya (Bab 3) maka dapat dikatakan bahwa kinerja SMA N 1 Bengkulu Selatan secara keseluruhan adalah baik (berada pada gradasi 30-34). Sementara itu, jika dikonversikan dalam skala skor kinerja 1-5, maka skor rata-rata kinerja SMA N 1 Bengkulu Selatan secara keseluruhan adalah 4,17 (berkinerja baik). Namun demikian pihak sekolah tidak boleh merasa puas dengan kinerja ini dan harus terus melakukan langkah-langkah untuk memperbaiki aspek-aspek yang dinilai masih kurang atau belum optimal, khususnya pada aspek operasi. Hendaknya para pemimpin dan pegawai SMA N 1 Bengkulu Selatan senantiasa membuat program yang mampu meningkatkan kinerja pada aspek operasi sehingga menjadi berkinerja baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balance Scorecard* pada aspek keuangan di SMA N 1 Bengkulu Selatan menunjukkan bahwa kinerjanya baik (dengan total skor kinerja sembilan).
2. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balance Scorecard* pada aspek pelanggan di SMA N 1 Bengkulu Selatan menunjukkan bahwa kinerjanya baik (dengan total skor kinerja empat).
3. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balance Scorecard* pada aspek proses bisnis internal di SMA N 1 Bengkulu Selatan menunjukkan bahwa kinerjanya secara umum (dengan total skor dua belas setengah). Namun pada aspek operasi berkinerja cukup baik (skor kinerja 3,5).
4. Hasil pengukura analisis kinerja *Balance Scorecard* pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di SMA N 1 Bengkulu Selatan menunjukkan bahwa kinerjanya baik (dengan total skor kinerja delapan).

5.2 Saran

Selain berhasil mengetahui tingkat kinerja organisasi SMA N 1 Bengkulu Selatan, penelitian ini juga menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. SMA N 1 Bengkulu Selatan sedapat mungkin menggunakan hasil penelitian ini untuk mengetahui tingkat kinerja organisasinya.
2. SMA N 1 Bengkulu Selatan sedapat mungkin mempertahankan aspek kinerja yang sudah baik yaitu pada aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal (kecuali aspek operasi karena nilai cukup) dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan.
3. SMA N 1 Bengkulu Selatan sedapat mungkin melakukan terobosan-terobosan baru untuk dapat meningkatkan kinerja pada aspek operasi sehingga dapat meningkat menjadi berkinerja baik.

4. SMA N 1 Bengkulu Selatan sedapat mungkin menambah mata pelajaran lokal atau *life skill* pada kurikulum sehingga beban kerja efektif setiap guru dapat terpenuhi dengan baik.

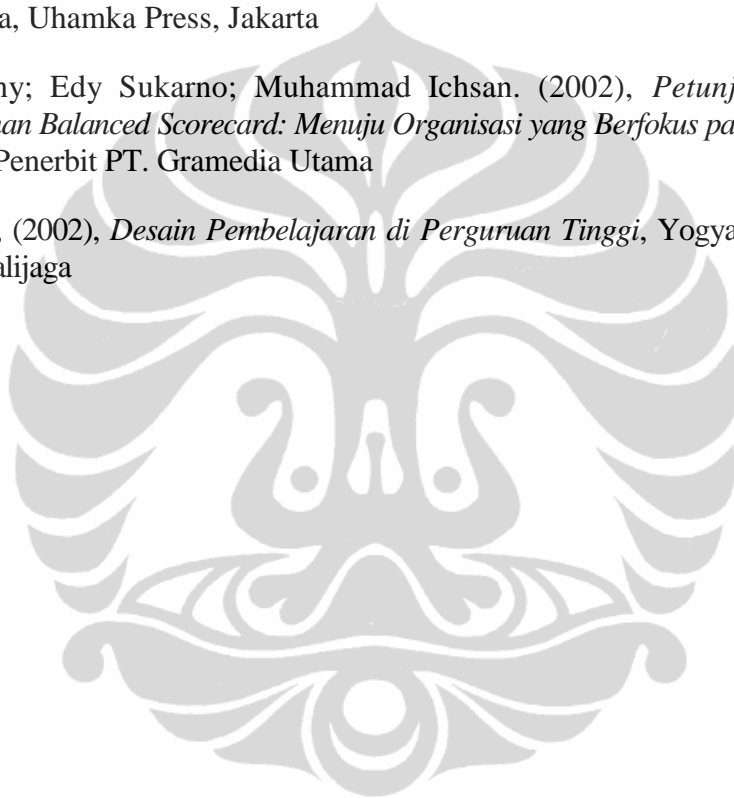


DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. & D.W Young, (1999), *Management Control in Nonprofit Organization*, Irwin/McGraw-Hill.
- Blocher/Chen/Lin, 2000. *Manajemen Biaya*, terjemahan Susty Ambarriani, Salemba Empat, Jakarta.
- Budi Sutejo Dharma Oetomo, (2002), *e-Education: Konsep, Teknologi dan Aplikasi Internet Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbi Andi Yogyakarta
- Diehl P. L; L. R. Gay, (1992), *Research Methode for Business and Management*. Singapore: Macmillan Publishing Company.
- Ebel, R.L., & Frisbie, D.A., (1986), *Essentials of Educational Measurement*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Enst, The & Young Guide, (1995), *Performance Measurement for Financial Institute: Methods for Managing Business Result*. Revised edition, Irwin
- Gasperz, Vincent, (1997), *Desain Sisrem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Pada Inspektorat Wilayah DKI Jakarta*. Jakarta: Inspektorat Propinsi DKI Jakarta
- _____, Vincent, (2002), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis, dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Hedwig, Rinda, (2007), *Sistem Penjaminan Mutu: Monitoring dan Evaluasi Internal*, 1th Edition, Yogyakarta; Graha Ilmu.
- Hill, Jones, (1998), *Strategic Management An Integrated Approach*, 4th Edition, Houghton Mifflin Company
- Hilton, Ronald W, Michael W.Maher & Franck H.Selto, 2000. *Cost Management, Strategies for Business Decisions*, Mc. Graw-Hill.
- Jordan-Thomas E., 1989. *Pengukuran dan Evaluasi di Perguruan Tinggi : Permasalahan dan Ilustrasi*, terjemahan Yan Mujianto, IKIP Press Semarang, cetakan pertama.
- Kaplan, Roberts, and Norton, David P., (2004), *Strategy Maps; Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corp.
- _____, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard* HBS Press, Boston.

- Kasim Azhar, 1993. *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, PAU, Ilmu-Ilmu Sosial, Universitas Indonesia.
- Maimunah, Henderi, (2005), Teknik dan Model Komunikasi dalam Optimalisasi Proses Belajar Mengajar. *Jurnal Cyber*, 3 (2), 122-127.
- Mulyadi, (1993), *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard*, edisi pertama, Salemba.
- Niven, Paul R. (2002), *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing and Maintaining Results*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Riduwan, (2009). *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, Alfabeta Bandung
- Riberu, J., (2001), *Mengajar dengan Sukses*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Siegel, J.G. & Joe K. Slim, 1993. *Mengatur Keuangan*, terjemahan, PT. Elex Media Komputindo.
- Semiawan Conny. R., 1998. *Pendidikan Tinggi : Peningkatan kemampuan manusia sepanjang hayat sepanjang hayat seoptimal mungkin*, DEPDIKNAS.
- Simons, Robert, (2002), *Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall
- Soehendro Bambang, 1996. *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005*, Depdikbud.
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* Alfabeta , Bandung
- Sukardi, (2003). *Metodologi Penelitian Pendidikan*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- S. Nasution, (2011). *Metode Research*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Supriadi Dedi, (1997). *Isu Dan Agenda Pendidikan Di Indonesia*, PT. Rosida Jaya Putra, Jakarta.
- Tilaar H.A.R, (1997). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Tri, MS, (2010). *Menyoal Peringkat IPM dan IKPM Kabupaten Rejang Lebong*. : <http://sosbud.kompasiana.com/2011/10/08/menyoal-peringkat-ipm-dan-ipkm-kabupaten-rejang-lebong/> diakses pada tanggal 12 Desember 2010

- Tunggal, Amin Wijaya, (2001), *Memahami konsep Balanced Scorecard* Jakarta : Harvarindo
- W. Gulo, (2002), *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. RadjaGrafindo Persada
- William A. Band, (2000), *Touchstone*, Alih Bahasa Ir. Hari Suminto. Penerbit Interaksara
- Wirawan, (2003), *Teori Kepemimpinan*, Kapita Selekta, Yayasan Bangun Indonesia, Uhamka Press, Jakarta
- Yuwono, Sony; Edy Sukarno; Muhammad Ichsan. (2002), *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Utama
- Zaini, Hisyam, (2002), *Desain Pembelajaran di Perguruan Tinggi*, Yogyakarta: IAIN Sunan Kalijaga





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. : 951 /H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

30 September 2011

Yang terhormat,
Kepala SMAN I Bengkulu Selatan
Di
Bengkulu

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:

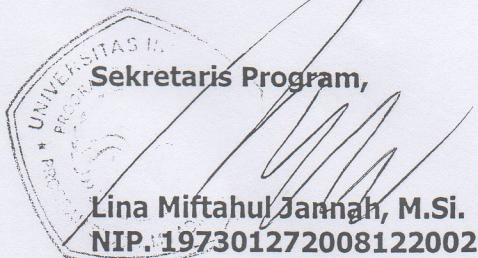
Nama : Herma
N P M : 1006804312
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Analisis School Based Management dengan Pendekatan Balanced Scorecard di SMAN I Bengkulu Selatan".

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 30 September 2011 sampai dengan 30 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.


Sekretaris Program,
Lina Miftahul Jannah, M.Si.
NIP. 197301272008122002



**PEMERINTAH KABUPATEN BENGKULU SELATAN
DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA**

Jln. Affan Bachsin No.101 Telp.(0739)21233 Manna 38518

**SURAT IZIN KEPALA DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KABUPATEN BENGKULU SELATAN
NOMOR: 800/1107/DIKPORA/A.1/2011**

TENTANG

PENELITIAN

1. Dasar : Izin Penelitian Universitas Indonesia
Nomor: 951/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011 Tanggal 30
September 2011
2. Sehubungan dengan dasar tersebut Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga
Kabupaten Bengkulu Selatan.

MENGIZINKAN

Kepada

Nama : **HERMA**
NPM : 10068043 12
Program Study : Pascasarjana (S-2) Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Untuk Penelitian : Pembuatan Tesis
Judul : **“Analisis School Based Management dengan Pendekatan
Balanced Scorecard di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan.**

Ketentuan : 1. Harus mematuhi ketentuan/aturan yang ada di tempat
penelitian
2. Penelitian tidak menyimpang dari judul
3. Hasil penelitian hanya untuk menyelesaikan tesis
4. Selesai penelitian agar melapor kembali ke Dinas Pendidikan
Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bengkulu Selatan.

Demikianlah surat izin ini dibuat dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Manna, 21 Oktober 2011

a.n Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga
Kabupaten Bengkulu Selatan
Seketaris



EDI SUSANTO, SH

Nip.19641223 199603 1 001

Tembusan Yth. :

1. Fisip Departemen Ilmu Administrasi Universitas Indonesia
2. Kepala SMA N 1 Bengkulu Selatan
3. Sdr. Yang Bersangkutan



PEMERINTAH KABUPATEN BENGKULU SELATAN
DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAAHRAGA
SMA NEGERI 1 BENGKULU SELATAN

(AKREDITASI A)

Jl. Pangeran Duayu Manna Bengkulu Selatan Telp./Fax (0739) 22681 / 21296
E-Mail : info@sman1bs.schid Website : <http://www.sman1bs.sch.id>

SURAT PERNYATAAN

Nomor : 572 /I.22.4/SMAN.1.BS/MN/2011

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. H. Agustinus Suharto. M.Pd
N I P : 196309191988111001
Pangkat / Gol. : Pembina / IV.a
Jabatan : Ka. SMAN 1 Bengkulu Selatan

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Herma
NPM : 1006804312
Program Study : Pascasarjana (S-2) Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Untuk Penelitian : Pembuatan Tesis
Judul Penelitian : "Analisis School Based Management dengan Pendekatan
Balanced Scorecard di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan"

Berdasarkan surat izin Kepala Dinas Dikpora Kabupaten Bengkulu Nomor 800/1107/DIKPORA/A.1/2011 tanggal 21 Oktober 2011, telah melakukan penelitian di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan terhitung 22 Oktober s/d 10 November 2011.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Manna, November 2011.

Kepala Sekolah,



Drs. H. Agustinus Suharto. M.Pd
NIP. 196309191988111001

**KUESIONER TINGKAT KEPUASAN SISWA (PELANGGAN)
SMAN 1 BENGKULU SELATAN
TERHADAP PELAYANAN YANG DIBERIKAN SAAT INI**

No. Responden :

*Pernyataan dibawah ini menyangkut tentang aspek kepuasan siswa (pelanggan)
mengenai tingkat persepsi siswa dan tingkat harapan siswa.*

*Sebelum anda memberikan jawaban terhadap kuesioner ini, mohon anda mengikuti
petunjuk tentang **tingkat Persepsi dan tingkat harapan** siswa yang ada di dalam kolom
di bawah ini*

Tingkat persepsi adalah pelayanan yang dirasakan atau realisasi pelayanan yang diberikan oleh sekolah saat ini, dengan pilihan jawaban sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju ,berarti anda sangat tidak setuju terhadap layanan yang di berikan
2. Tidak setuju, berarti anda tidak setuju terhadap layanan yang di berikan
3. Kurang Setuju, berarti anda kurang setuju terhadap layanan yang di berikan
4. Setuju, berarti anda setuju dengan terhadap layanan yang di berikan
5. Sangat Setuju, berarti anda sangat setuju terhadap layanan yang di berikan

Tingkat harapan adalah pelayanan yang diinginkan atau sesuai dengan yang diharapkan, dengan pilihan jawaban sebagai berikut :

1. Sangat tidak penting ,berarti anda sangat tidak penting terhadap layanan yang diberikan
2. Tidak penting, berarti anda tidak penting terhadap layanan yang di berikan
3. Kurang penting, berarti anda kurang penting terhadap layanan yang di berikan
4. Penting, berarti anda penting dengan terhadap layanan yang di berikan
5. Sangat penting, berarti anda sangat penting terhadap layanan yang di berikan

Pilih salah satu jawaban dibawah ini dengan memberi tanda silang (x)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN									
		PERSEPSI					HARAPAN				
1	Lokasi/letak sekolah	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Tersedianya tempat parkir	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Penampilan ruang kantor/kelas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Kenyamanan dan kebersihan dan kantor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Pelayanan jasa seperti masjid, pos keamanan, sarana olah raga, kantin yang di siapkan oleh sekolah	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Pelayanan surat menyurat dengan baik sehingga semua proses kegiatan berjalan lancar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Pelayanan administrasi umum terhadap para siswa di laksanakan dengan baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Kemampuan guru dalam memberikan penilaian yang objektif	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	efektifitas jam belajar di laksanakan dengan baik oleh akademik / tenaga pengajar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Metode guru dalam menyampaikan materi pelajaran dengan mudah di pahami siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Pengelolaan sekolah memperhatikan fasilitas layanan yang ada sehingga mudah di akses oleh semua siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Penyediaan buku di Perpustakaan sesuai dengan kebutuhan siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Pegawai administrasi/akademik selalu memperhatikan administrasi /kegiatan belajar siswa dengan baik dan cepat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Pegawai senatiasa tanggap terhadap aspirasi siswa dan berusaha merespon dengan cepat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Penanganan masalah keamanan ,kenyamanan dan ketertiban di lingkungan sekolah di respon dengan cepat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Sekolah menjamin siswanya untuk lulus ujian	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Sekolah menjamin siswa untuk di terima di perguruan tinggi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Keramahan pegawai tata usaha dalam memberikan pelayanan administrasi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Keramahan akademik/guru dalam memberikan pelajaran	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Perhatian pegawai administrasi /guru di berikan secara serius akan masalah yang di hadapi siswa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



**KUESIONER TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI
SMAN 1 BENGKULU SELATAN
TERHADAP PEKERJAAN**

Kepada Yth:

Bapak /Ibu guru dan staf Tata Usaha

*Dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah, khususnya sumber daya manusia dan sistem informasi, maka perlu di gali informasi melalui kuesioner. Kuesioner ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengekspresikan pendapat secara jujur dan akan terjaga kerahasiaan setiap pendapat
Terima kasih atas waktu dan perhatiannya.*

Untuk kepentingan tabulasi (mohon diisi)

Jenis Kelamin : L/P

Umur :

Masa kerja :.....th.....bln

Pendidikan terakhir :

No. Responden :

Pilih salah satu jawaban dibawah ini untuk setiap pertanyaan

Tanyakan pada diri anda, bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap aspek-aspek di bawah ini dalam pekerjaan anda?

Berikan tanda silang (X) pada angka jawaban anda

- 1. Sangat Tidak Puas, berarti anda Sangat Tidak Puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda*
- 2. Tidak Puas, berarti anda Tidak Puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda*
- 3. Netral, berarti anda tidak dapat memutuskan apakah anda Puas atau Tidak pada aspek ini dalam pekerjaan anda*
- 4. Puas, berarti anda Puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda*
- 5. Sangat Puas, berarti anda Sangat Puas pada aspek ini dalam pekerjaan anda*

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
1	Selalu sibuk sepanjang waktu	1	2	3	4	5
2	Kesempatan bekerja sendiri dalam dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
3	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	1	2	3	4	5
4	Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja	1	2	3	4	5
5	Cara pimpinan anda memperlakukan bawahan	1	2	3	4	5
6	Kemampuan atasan anda dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5
7	Melakukan pekerjaan tanpa merasa bertentangan dengan nurani anda	1	2	3	4	5
8	Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan anda nantinya	1	2	3	4	5
9	Kesempatan untuk membantu menyelesaikan tugas rekan sekerja .	1	2	3	4	5
10	Kesempatan untuk memberitahukan rekan anda apa yang seharusnya dilakukan.	1	2	3	4	5
11	Kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang anda miliki.	1	2	3	4	5
12	Penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari,	1	2	3	4	5
13	Imbalan yang anda terima dikaitkan dengan beban kerja yang anda lakukan.	1	2	3	4	5
14	Kesempatan untuk berkembang pada pekerjaan anda saat ini.	1	2	3	4	5
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian anda sendiri.	1	2	3	4	5
16	Kesempatan untuk mencoba menggunakan Metoda/cara sendiri dalam menyelesaikan Pekerjaan.	1	2	3	4	5
17	Kondisi kerja (kenyamanan dan fasilitas kerja) anda.	1	2	3	4	5
18	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja anda.	1	2	3	4	5
19	Penghargaan atau sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk.	1	2	3	4	5
20	Perasaan puas yang anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.	1	2	3	4	5
21	Ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan.	1	2	3	4	5
22	Ketepatan (akurasi)informasi yang tersedia untuk pelaksanaan pekerjaan.	1	2	3	4	5
23	Pegawai perorangan dapat memiliki akses data untuk efektifitas kerja.	1	2	3	4	5
24	Waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.	1	2	3	4	5



CURICULLUM VITAE

Nama : Herma
Tempat,Tanggal lahir : Bukit Tinggi, 19 Januari 1966
Agama : Islam
Pekerjaan : Pengawas di DIKNAS Bengkulu Selatan
Status : Kawin
Nama Suami : Drs. H.Zakrinal,M. Pd

Riwayat Pendidikan : 1. SDN 38 Bukit Tinggi Tahun 1979
2. SMPN 7 Bukit Tinggi Tahun 1982
3. SMA TDR Bukit Tinggi Tahun 1985
4. Universitas Bengkulu Tahun 1988
5. Universitas Terbuka Tahun 1996

Riwayat Pekerjaan : 1. Guru SMAN 1 Bengkulu
2. Guru SMAN 1 Bengkulu Selatan
3. Pengawas DIKNAS Bengkulu Selatan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	71.47	106.051	.179	.929
S2	71.00	102.276	.340	.927
S3	71.90	102.300	.374	.925
S4	71.53	99.844	.522	.922
S5	71.70	97.390	.574	.921
S6	71.77	100.737	.536	.922
S7	71.47	102.464	.516	.922
S8	71.43	102.254	.557	.922
S9	71.60	99.628	.578	.921
S10	71.77	96.116	.763	.917
S11	71.70	98.838	.733	.918
S12	72.07	99.237	.605	.920
S13	72.03	100.102	.544	.922
S14	71.73	96.961	.757	.917
S15	71.50	98.534	.694	.919
S16	71.33	98.299	.684	.919
S17	71.57	97.426	.627	.920
S18	71.67	94.023	.836	.915
S19	71.67	97.678	.775	.917
S20	71.70	95.252	.754	.917

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	20

Uji Validitas Aspek *Tangibility*

Correlations

		T1	T2	T3	T4	T5	TOTT
T1	Pearson Correlation	1	.179	.204	-.116	-.027	.394*
	Sig. (2-tailed)		.344	.279	.542	.889	.031
	N	30	30	30	30	30	30
T2	Pearson Correlation	.179	1	-.086	.241	.097	.512**
	Sig. (2-tailed)	.344		.652	.200	.609	.004
	N	30	30	30	30	30	30
T3	Pearson Correlation	.204	-.086	1	.372*	.142	.552**
	Sig. (2-tailed)	.279	.652		.043	.454	.002
	N	30	30	30	30	30	30
T4	Pearson Correlation	-.116	.241	.372*	1	.560**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.542	.200	.043		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
T5	Pearson Correlation	-.027	.097	.142	.560**	1	.654**
	Sig. (2-tailed)	.889	.609	.454	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30
TOTT	Pearson Correlation	.394*	.512**	.552**	.735**	.654**	1
	Sig. (2-tailed)	.031	.004	.002	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

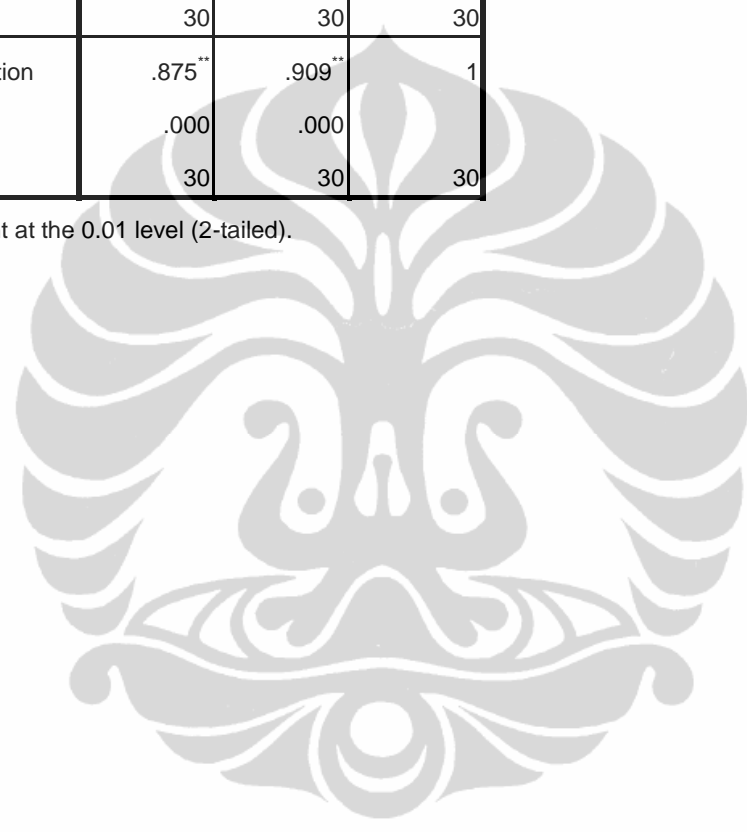
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Validitas Aspek Assurance

Correlations

		A16	A17	TOTA
A16	Pearson Correlation	1	.594**	.875**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N	30	30	30
A17	Pearson Correlation	.594**	1	.909**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	30	30	30
TOTA	Pearson Correlation	.875**	.909**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Uji Validitas Aspek Emphaty

Correlations

		E18	E19	E20	TOTE
E18	Pearson Correlation	1	.815**	.814**	.937**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
E19	Pearson Correlation	.815**	1	.845**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
E20	Pearson Correlation	.814**	.845**	1	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
TOTE	Pearson Correlation	.937**	.936**	.946**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Validitas Aspek *Reliability*

Correlations

		R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	TOTR
R6	Pearson Correlation	1	.160	.266	.437*	.316	.494**	.431*	.653**
	Sig. (2-tailed)		.399	.155	.016	.089	.005	.017	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
R7	Pearson Correlation	.160	1	.432*	.375*	.397*	.338	.045	.540**
	Sig. (2-tailed)	.399		.017	.041	.030	.068	.814	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
R8	Pearson Correlation	.266	.432*	1	.474**	.503**	.375*	.443*	.703**
	Sig. (2-tailed)	.155	.017		.008	.005	.041	.014	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
R9	Pearson Correlation	.437*	.375*	.474**	1	.494**	.439*	.160	.704**
	Sig. (2-tailed)	.016	.041	.008		.006	.015	.398	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
R10	Pearson Correlation	.316	.397*	.503**	.494**	1	.676**	.489**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.089	.030	.005	.006		.000	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
R11	Pearson Correlation	.494**	.338	.375*	.439*	.676**	1	.428*	.779**
	Sig. (2-tailed)	.005	.068	.041	.015	.000		.018	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
R12	Pearson Correlation	.431*	.045	.443*	.160	.489**	.428*	1	.634**
	Sig. (2-tailed)	.017	.814	.014	.398	.006	.018		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTR	Pearson Correlation	.653**	.540**	.703**	.704**	.813**	.779**	.634**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji validitas Aspek Responsiveness

Correlations

		Re13	Re14	Re15	TOTRe
Re13	Pearson Correlation	1	.567**	.287	.754**
	Sig. (2-tailed)		.001	.125	.000
	N	30	30	30	30
Re14	Pearson Correlation	.567**	1	.736**	.926**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30
Re15	Pearson Correlation	.287	.736**	1	.805**
	Sig. (2-tailed)	.125	.000		.000
	N	30	30	30	30
TOTRe	Pearson Correlation	.754**	.926**	.805**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 6

Hasil Validitas dan Reliabilitas untuk Pelanggan (siswa)

No. Instrumen	Corrected item total correlation	Nilai (r) Tabel	Keterangan
1.	0,251	0,361	Tidak Valid dan Reliability
T	0,418	0,361	Valid dan Reliability
3.	0,444	0,361	Valid dan Reliability
4.	0,580	0,361	Valid dan Reliability
5.	0,636	0,361	Valid dan Reliability
6.	0,587	0,361	Valid dan Reliability
7.	0,560	0,361	Valid dan Reliability
8.	0,597	0,361	Valid dan Reliability
9.	0,628	0,361	Valid dan Reliability
10.	0,796	0,361	Valid dan Reliability
11.	0,763	0,361	Valid dan Reliability
12.	0,653	0,361	Valid dan Reliability
13.	0,597	0,361	Valid dan Reliability
14.	0,788	0,361	Valid dan Reliability
15.	0,730	0,361	Valid dan Reliability
16.	0,723	0,361	Valid dan Reliability
17.	0,678	0,361	Valid dan Reliability
18.	0,861	0,361	Valid dan Reliability
19.	0,803	0,361	Valid dan Reliability
20.	0,790	0,361	Valid dan Reliability

Tampak pada tabel bahwa satu butir instrument tidak valid dan butir instrumen kuesioner yang lain dinyatakan valid karena nilai (r) korelasi lebih besar dari nilai (r) korelasi tabel. Pada bagian lain, diketahui pula bahwa semua butir instrumen berdasarkan uji reliability juga dinyatakan reliability karena karena nilai (r) korelasi reliability berada pada 0,9

Correlations

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	tOTALS
S1																					
Pearson Correlation	1	.179	.204	-.116	-.027	.130	-.078	.138	.087	.220	.088	.310	.203	.237	.220	-.160	-.064	.216	.206	.259	.251
Sig. (2-tailed)		.344	.279	.542	.889	.493	.683	.467	.646	.242	.645	.095	.282	.207	.243	.397	.736	.251	.275	.167	.181
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S2																					
Pearson Correlation	.179	1	-.086	.241	.097	.164	.220	.385*	.294	.235	.348	.369*	.256	.231	.107	.245	.284	.212	.210	.348	.418*
Sig. (2-tailed)	.344		.652	.200	.609	.385	.243	.036	.115	.211	.060	.045	.172	.220	.573	.192	.129	.261	.265	.060	.022
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S3																					
Pearson Correlation	.204	-.086	1	.372*	.142	.026	.501**	.423*	.497**	.353	.257	.050	.223	.200	.343	.357	.154	.353	.217	.241	.444*
Sig. (2-tailed)	.279	.652		.043	.454	.891	.005	.020	.005	.056	.171	.793	.237	.290	.063	.053	.418	.056	.250	.200	.014
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S4																					
Pearson Correlation	-.116	.241	.372*	1	.560**	.133	.422*	.382*	.358	.496**	.388*	.416*	.320	.233	.296	.473**	.410*	.439*	.376*	.210	.580**
Sig. (2-tailed)	.542	.200	.043		.001	.484	.020	.037	.052	.005	.034	.022	.084	.215	.113	.008	.025	.015	.041	.265	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S5																					
Pearson Correlation	-.027	.097	.142	.560**	1	.580**	.186	.380*	.572**	.562**	.313	.522**	.272	.566**	.281	.516**	.402*	.446*	.453*	.240	.636**
Sig. (2-tailed)	.889	.609	.454	.001		.001	.326	.038	.001	.001	.092	.003	.146	.001	.133	.004	.028	.013	.012	.201	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S6																					
Pearson Correlation	.130	.164	.026	.133	.580**	1	.160	.266	.437*	.316	.494**	.431*	.169	.581**	.410*	.444*	.305	.451*	.492**	.576**	.587**
Sig. (2-tailed)	.493	.385	.891	.484	.001		.399	.155	.016	.089	.005	.017	.372	.001	.024	.014	.102	.012	.006	.001	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S7																					
Pearson Correlation	-.078	.220	.501**	.422*	.186	.160	1	.432*	.375*	.397*	.338	.045	.382*	.291	.412*	.421*	.453*	.503**	.398*	.495**	.560**
Sig. (2-tailed)	.683	.243	.005	.020	.326	.399		.017	.041	.030	.068	.814	.037	.119	.024	.020	.012	.005	.029	.005	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S8																					
Pearson Correlation	.138	.385*	.423*	.382*	.380*	.266	.432*	1	.474**	.503**	.375*	.443*	.303	.396*	.362*	.291	.174	.354	.435*	.349	.597**
Sig. (2-tailed)	.467	.036	.020	.037	.038	.155	.017		.008	.005	.041	.014	.104	.030	.049	.119	.358	.055	.016	.059	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S9																					
Pearson Correlation	.087	.294	.497**	.358	.572**	.437*	.375*	.474**	1	.494**	.439*	.160	.011	.374*	.305	.567**	.281	.538**	.371*	.430*	.628**
Sig. (2-tailed)	.646	.115	.005	.052	.001	.016	.041	.008		.006	.015	.398	.956	.042	.102	.001	.132	.002	.044	.018	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S10																					
Pearson Correlation	.220	.235	.353	.496**	.562**	.316	.397*	.503**	.494**	1	.676**	.489**	.353	.674**	.636**	.606**	.496**	.674**	.607**	.474**	.796**
Sig. (2-tailed)	.242	.211	.056	.005	.001	.089	.030	.005	.006		.000	.006	.056	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.008	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S11																					
Pearson Correlation	.088	.348	.257	.388*	.313	.494**	.338	.375*	.439*	.676**	1	.428*	.383*	.490**	.589**	.663**	.565**	.682**	.637**	.713**	.763**
Sig. (2-tailed)	.645	.060	.171	.034	.092	.005	.068	.041	.015	.000		.018	.037	.006	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000

N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S12	Pearson Correlation	.310	.369*	.050	.416*	.522**	.431*	.045	.443*	.160	.489**	.428*	1	.496**	.607**	.453*	.347	.502**	.458*	.445*	.376*	.653**
	Sig. (2-tailed)	.095	.045	.793	.022	.003	.017	.814	.014	.398	.006	.018		.005	.000	.012	.060	.005	.011	.014	.041	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S13	Pearson Correlation	.203	.256	.223	.320	.272	.169	.382*	.303	.011	.353	.383*	.496**	1	.567**	.287	.286	.506**	.561**	.573**	.526**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.282	.172	.237	.084	.146	.372	.037	.104	.956	.056	.037	.005		.001	.125	.125	.004	.001	.001	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S14	Pearson Correlation	.237	.231	.200	.233	.566**	.581**	.291	.396*	.374*	.674**	.490**	.607**	.567**	1	.736**	.420*	.534**	.679**	.717**	.610**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.207	.220	.290	.215	.001	.001	.119	.030	.042	.000	.006	.000	.001		.000	.021	.002	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S15	Pearson Correlation	.220	.107	.343	.296	.281	.410*	.412*	.362*	.305	.636**	.589**	.453*	.287	.736**	1	.533**	.523**	.661**	.688**	.650**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.243	.573	.063	.113	.133	.024	.024	.049	.102	.000	.001	.012	.125	.000		.002	.003	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S16	Pearson Correlation	-.160	.245	.357	.473**	.516**	.444*	.421*	.291	.567**	.606**	.663**	.347	.286	.420*	.533**	1	.594**	.607**	.507**	.557**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.397	.192	.053	.008	.004	.014	.020	.119	.001	.000	.000	.060	.125	.021	.002		.001	.000	.004	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S17	Pearson Correlation	-.064	.284	.154	.410*	.402*	.305	.453*	.174	.281	.496**	.565**	.502**	.506**	.534**	.523**	.594**	1	.611**	.392*	.516**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.736	.129	.418	.025	.028	.102	.012	.358	.132	.005	.001	.005	.004	.002	.003	.001		.000	.032	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S18	Pearson Correlation	.216	.212	.353	.439*	.446*	.451*	.503**	.354	.538**	.674**	.682**	.458*	.561**	.679**	.661**	.607**	.611**	1	.815**	.814**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.251	.261	.056	.015	.013	.012	.005	.055	.002	.000	.000	.011	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S19	Pearson Correlation	.206	.210	.217	.376*	.453*	.492**	.398*	.435*	.371*	.607**	.637**	.445*	.573**	.717**	.688**	.507**	.392*	.815**	1	.845**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.275	.265	.250	.041	.012	.006	.029	.016	.044	.000	.000	.014	.001	.000	.000	.004	.032	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
S20	Pearson Correlation	.259	.348	.241	.210	.240	.576**	.495**	.349	.430*	.474**	.713**	.376*	.526**	.610**	.650**	.557**	.516**	.814**	.845**	1	.790**
	Sig. (2-tailed)	.167	.060	.200	.265	.201	.001	.005	.059	.018	.008	.000	.041	.003	.000	.000	.001	.004	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTALS	Pearson Correlation	.251	.418*	.444*	.580**	.636**	.587**	.560**	.597**	.628**	.796**	.763**	.653**	.597**	.788**	.730**	.723**	.678**	.861**	.803**	.790**	1
	Sig. (2-tailed)	.181	.022	.014	.001	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).