

**PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN**

Studi Kasus pada SD Kanisius Baciro Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Agnes Eny Suharyanti

NIM: 042114079

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2008

S k r i p s i

**PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN**

Studi Kasus pada SD Kanisius Baciro Yogyakarta



Oleh:

Agnes Eny Suharyanti

NIM: 042114079

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA

Tanggal: 16 September 2008

Pembimbing II

Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA

Tanggal: 02 Desember 2008

Skripsi
PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN
Studi Kasus pada SD Kanisius Baciro

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Agnes Eny Suharyanti

NIM : 042114079

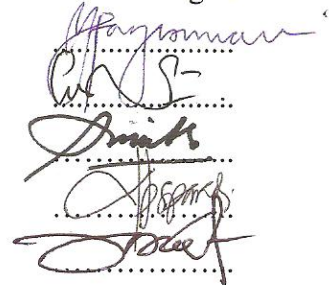
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 16 Desember 2008
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

Nama Lengkap

Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., Akt., M.Si., QIA
Anggota	Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA
Anggota	Drs. Yusef Widya Karsana., M.Si., Akt., QIA

Tanda Tangan

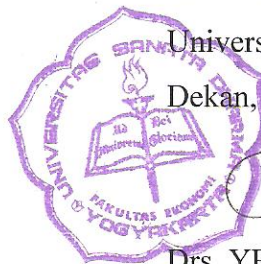


Yogyakarta, 21 Desember 2008

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan,




Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN KAMPUS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Agnes Eny Suharyanti

Nomor Mahasiswa : 042114079

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul Penerapan Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada Tanggal: 31 Desember 2008

Yang menyatakan



(Agnes Eny Suharyanti)

PERSEMBAHAN

*We can do no Great Things,
Only Small Things with Great Love
(Mother Theresa)*

Hanya dia yang pernah merasakan kesedihan, tahu arti sebuah kebahagiaan.....

*Bila engkau tak mampu menjadi pohon mawar nan cantik
Di tengah taman bunga nan indah
Jadilah bunga rumput sepanjang jalan
Agar setiap orang yang lewat dapat menikmati kesejukannya.....*

Syukur adalah jalan yang mutlak untuk lebih banyak kebaikan Ke dalam hidup.

(Marci Schimoff)

*Skripsi ini saya persembahkan untuk:
Keluarga Besar Suster-Suster Santo Dominikus di Indonesia
Almarhum(mah) Bapak, Ibu dan Mbak Wid Tercinta di Rumah Bapa
Mbak dan Mas beserta keluarga*



UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul: **PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA LEMBAGA PENDIDIKAN**, Studi Kasus pada SD Kanisius Baciro Yogyakarta, dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 16 Desember 2008 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 31 Desember 2008

Yang membuat pernyataan,

Agnes Eny Suharyanti

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis mendapat bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

- a. Rm Dr. Paulus Wiryono Priyotamtama, SJ, selaku Rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
- b. Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA selaku Dosen Pembimbing I dan Wakil Rektor I yang dengan sabar telah membantu, mendukung serta membimbing penulis dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini.
- c. Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Dosen Pembimbing II yang telah membantu serta membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
- d. E. Maryarsanto P., S.E., Akt., QIA, atas masukan-masukan yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.
- e. Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt. selaku dosen pembimbing akademik.
- f. Sr. M. Lusia Kusriani.OP selaku Wali dan Pemimpin Umum Kongregasi Suster-suster Santo Dominikus di Indonesia yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk belajar dan mengembangkan kepribadian, dan dengan setia mendoakan, mendampingi dan membimbing penulis dalam studi.

- g. Para Dewan Penasehat Pemimpin Kongregasi; Sr.M. Elisabeth.OP, Sr.M.Albertine.OP, Sr. M.Hendrika. OP dan Sr. M. Hermina. OP, yang senantiasa mendukung dan membimbing penulis dalam studi dan hidup Panggilan.
- h. Sr. M. Hildegardis. OP selaku pemimpin Komunitas Pandega beserta para Suster Komunitas Pandega dan mbak Agnes, yang senantiasa menemani, mendampingi dan mendukung studi penulis.
- i. Para Suster komunitas Novisiat Baciro, adik-adik Novis dan adik-adik Postulan, yang setia menemani, mendukung dan menyemangati penulis dalam doa dan spirit.
- j. Segenap keluarga besar Suster-suster Santo Dominikus di Indonesia yang telah mendukung dan mendoakan studi penulis dan penyusunan skripsi ini.
- k. Sr. M. Constantia. OP selaku Pemimpin Yayasan Santo Dominikus Cabang Yogyakarta yang telah mendukung dan memberikan izin untuk melakukan penelitian, serta mbak Ita selaku staff administrasi Yayasan yang telah banyak membantu dan mencarikan data yang diutuhkan.
- l. Sr. M. Serafine. OP selaku kepala sekolah SD Kanisius Baciro, beserta para guru dan karyawan yang telah menerima, membantu, mendukung dan memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian serta memberikan data yang dibutuhkan peneliti dalam menyusun skripsi.
- m. Segenap siswa dan orang tua/wali murid yang telah mendukung penulis dalam penyusunan skripsi ini
- n. Almarhum(mah) Bapak, Ibu dan Mbak Wid yang senantiasa mendukung dan mendoakan studi dan Panggilan hidup penulis, walaupun dalam kondisi sakit sekalipun.
- o. Mbak dan Mas beserta segenap keluarga yang senantiasa mendukung dalam semangat dan doa.
- p. Saudara-saudariku, mahasiswa Program Studi Akuntansi 2004 Universitas Sanata Dharma, yang senantiasa mendukung dan menyemangati penulis dalam menyelesaikan skripsi ini

- q. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 31 Desember 2008



Agnes Eny Suharyanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS.....	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	vii
HALAMAN DAFTAR ISI.....	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xvi
ABSTRAK.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	4
E. Sistematika Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
A. Organisasi Sektor Publik.....	6
1. Pengertian Organisasi Sektor Publik.....	6
2. Area Organisasi Sektor Publik.....	7
3. Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik.....	8
B. Konsep Metode <i>Balanced Scorecard</i>	8
1. Pengertian Metode <i>Balanced Scorecard</i>	8
2. Keuntungan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	9
3. Perspektif Metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Bisnis.....	11
4. Sistem Perumusan Strategi.....	13
5. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Perencanaan Strategik...	14
C. Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Lembaga Pendidikan.....	15
1. Perubahan Konsep Metode <i>Balanced Scorecard</i>	15
2. Perspektif Metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk Lembaga Pendidikan.....	17
D. Hasil Penelitian Terdahulu.....	20
BAB III METODA PENELITIAN.....	25
A. Jenis Penelitian.....	25
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	25
D. Data yang dibutuhkan.....	26

E. Populasi dan Sampel.....	27
F. Teknik Pengumpulan Data.....	28
G. Teknik Analisis Data.....	28
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	38
A. Sejarah Sekolah Dasar Kanisius Baciro.....	38
B. Lokasi.....	39
C. Kesiswaan.....	39
D. Guru dan Karyawan.....	40
E. Keadaan Sekolah.....	40
F. Visi dan Misi SD Kanisius Baciro.....	41
G. Sistem Penilaian Kinerja yang Telah Digunakan.....	42
H. Struktur Organisasi.....	42
BAB V ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN.....	44
A. Menterjemahkan Visi dan Misi Sekolah ke Dalam Empat Perspektif dalam Metode <i>Balanced Scorecard</i>	44
1. Perspektif Pelanggan.....	44
2. Perspektif Keuangan.....	46
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	46
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	47
B. Analisa dan Pembahasan Data yang Dibutuhkan dalam Pengukuran Kinerja Berdasarkan Empat Perspektif.....	51
1. Perspektif Pelanggan.....	51
2. Perspektif Keuangan.....	68
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	77
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	93
C. Penilaian Kinerja Sekolah Berdasarkan Empat Perspektif... ..	111
1. Perspektif Pelanggan.....	111
2. Perspektif Keuangan.....	113
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	115
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	116
5. Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan.....	118
BAB VI PENUTUP.....	120
A. Kesimpulan.....	120
B. Keterbatasan Penelitian.....	122
C. Saran.....	123
DAFTAR PUSTAKA.....	125
LAMPIRAN.....	127

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: Data Sekunder Perspektif Proses Bisnis Internal.....	32
Tabel 2: Data Sekunder Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	33
Tabel 3: Kriteria Penilaian Kinerja untuk Data Primer.....	34
Tabel 4: Kriteria Penilaian Ukuran Strategik Perspektif Keuangan.....	34
Tabel 5: Kriteria Penilaian Kinerja Sekolah untuk Masing-masing Perspektif.....	35
Tabel 6: Kriteria Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan.....	36
Tabel 7: Kriteria Penilaian Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan.....	37
Tabel 8: Perkembangan Jumlah Siswa SD Kanisius Baciro.....	40
Tabel 9: Ukuran Strategik Perspektif Pelanggan.....	44
Tabel 10: Ukuran Kinerja Perspektif Keuangan.....	46
Tabel 11: Ukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	46
Tabel 12: Ukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	48
Tabel 13: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Internal Terhadap Proses Belajar Mengajar, Iklim dan Budaya Sekolah, Pelayanan Administrasi, dan Peningkatan Kualitas Siswa.....	52
Tabel 14: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Terhadap Proses Belajar Mengajar.....	53
Tabel 15: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Internal Terhadap Iklim dan Budaya Sekolah.....	54
Tabel 16: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Internal Terhadap Pelayanan Administrasi Sekolah.....	55
Tabel 17: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Internal Terhadap Pengembangan Kualitas Siswa.....	57

Tabel 18: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Eksternal Terhadap Proses Belajar Mengajar, Iklim dan Budaya, Kualitas Relasi antara Sekolah dan Orang Tua/Wali, dan Kualitas Pelayanan Jasa.....	58
Tabel 19: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Eksternal Terhadap Proses Belajar Mengajar.....	60
Tabel 20: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Eksternal Terhadap Iklim dan Budaya.....	61
Tabel 21: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Eksternal Terhadap Kualitas Relasi antara Sekolah dan Orang Tua/Wali.....	62
Tabel 22: Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan Eksternal Terhadap Kualitas Pelayanan Jasa.....	63
Tabel 23: Perhitungan Total Biaya Administrasi Non Program.....	69
Tabel 24: Perhitungan Total Biaya Program.....	69
Tabel 25: Perhitungan Rasio Biaya Operasional Terhadap Total Biaya Program.....	69
Tabel 26: Perhitungan Total Pendapatan Donasi Tiap Periode.....	70
Tabel 27: Perhitungan Rasio Biaya Program ke Pendapatan Donasi.....	70
Tabel 28: Perhitungan Rasio <i>Surplus</i>	70
Tabel 29: Perhitungan Biaya Rata-rata Per Siswa.....	71
Tabel 30: Perhitungan Rasio Sumbangan Siswa.....	71
Tabel 31: Perhitungan Rasio Pendapatan Kegiatan Usaha.....	72
Tabel 32: Data Sekunder Perspektif Proses Bisnis Internal.....	83
Tabel 33: Distribusi Frekuensi Kepuasan Guru dan Karyawan Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja, Penciptaan Iklim dan Budaya, Peningkatan Kesejahteraan Guru dan Karyawan, dan Pengembangan Kemampuan Guru dan Karyawan.....	99
Tabel 34: Distribusi Frekuensi Kepuasan Guru dan Karyawan Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja.....	100

Tabel 35: Distribusi Frekuensi Kepuasan Guru dan Karyawan Terhadap Peningkatan Kemampuan Guru dan Karyawan.....	101
Tabel 36: Distribusi Frekuensi Kepuasan Guru dan Karyawan Terhadap Penciptaan Iklim dan Budaya.....	102
Tabel 37: Distribusi Frekuensi Kepuasan Guru dan Karyawan Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Guru dan Karyawan.....	103
Tabel 38: Data Sekunder Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	104
Tabel 39: Kriteria Penilaian Ukuran Strategik Menurut Perspektif Pelanggan.....	112
Tabel 40: Kriteria Penilaian Kinerja Sekolah Menurut Perspektif Pelanggan.....	112
Tabel 41: Penilaian Kinerja Sekolah Berdasarkan Perspektif Pelanggan....	112
Tabel 42: Kriteria Penilaian Ukuran Strategik Menurut Perspektif Keuangan.....	113
Tabel 43: Kriteria Penilaian Kinerja Sekolah Menurut Perspektif Keuangan.....	114
Tabel 44: Penilaian Kinerja SD Kanisius Baciro Menurut Perspektif Keuangan.....	114
Tabel 45: Kriteria Penilaian Ukuran Strategik Menurut Perspektif Proses Bisnis Internal.....	115
Tabel 46: Kriteria Penilaian Kinerja Sekolah Menurut Perspektif Proses Bisnis Internal.....	115
Tabel 47: Penilaian Kinerja SD Kanisius Baciro Menurut Perspektif Proses Bisnis Internal.....	116
Tabel 48: Kriteria Penilaian Ukuran Strategik Menurut Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	116
Tabel 49: Kriteria Penilaian Kinerja Sekolah Menurut Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	117
Tabel 50: Penilaian Kinerja SD Kanisius Baciro Menurut Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	117

Tabel 51: Kriteria Penilaian Kinerja SD Kanisius Baciro Secara Keseluruhan	118
Tabel 52: Penilaian Kinerja SD Kanisius Baciro Secara Keseluruhan Menurut Empat Perspektif.	119

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: Metode <i>Balanced Scorecard</i> Menerjemahkan Visi dan Strategi Perusahaan ke dalam Empat Perspektif yang Saling Terhubung.....	11
Gambar 2: <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Organisasi Nirlaba.....	16
Gambar 3: Kerangka Konsep <i>Balanced Scorecard</i> ke dalam Konteks Sekolah Gabungan daripada Kerangka Konsep <i>Balanced Scorecard</i> oleh Niven (2003) dan Anne Storey (2002).....	24
Gambar 4: Struktur Organisasi SD Kanisius Baciro Tahun Ajaran 2008/2009.....	43
Gambar 5: Rantai Hubungan Sebab Akibat antar Strategik dalam Empat Perspektif Metode <i>Balanced Scorecard</i>	48

ABSTRAK

PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA LEMBAGA PENDIDIKAN Studi Kasus pada SD Kanisius Baciro Yogyakarta

Agnes Eny Suharyanti
NIM: 042114079
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2008

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja SD Kanisius Baciro apabila diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya penilaian kinerja sektor publik serta makin maraknya pengukuran kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Jenis penelitian adalah studi kasus. Data diperoleh dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Pengambilan sampel dilaksanakan dengan menggunakan metode *convenience sampling* dan *purposive sampling*. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis rasio dan statistika sederhana dengan menggunakan data total skor dan rata-rata skor .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1).Berdasarkan perspektif pelanggan, kinerja SD Kanisius Baciro adalah baik (rata-rata skor yang diperoleh adalah 4,2; termasuk dalam rentang nilai 3,5-4,2 dengan kriteria baik); (2).Berdasarkan perspektif keuangan, kinerja SD Kanisius Baciro adalah sedang (Skor akhir 3; hasil penilaian 4 ukuran strategik baik dan 2 ukuran strategik kurang baik); (3).Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, kinerja SD Kanisius Baciro adalah sangat baik (Rata-rata skor akhir adalah 4,4; termasuk dalam rentang nilai 4,3-5,0 dengan kriteria penilaian sangat baik); (4). Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja SD Kanisius Baciro adalah baik (rata-rata skor yang diperoleh adalah 4; termasuk dalam rentang penilain 3,5-4,2 dengan kriteria penilaian baik). Dari penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif di atas diketahui bahwa kinerja SD Kanisius Baciro adalah baik.

ABSTRACT

THE APPLICATION OF PERFORMANCE MEASUREMENT WITH BALANCED SCORECARD METHOD IN EDUCATION INSTITUTION A Case Study at 'Kanisius' Baciro Elementary School

Agnes Eny Suharyanti
NIM: 042114079
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2008

The purpose of this research was to know the performance of 'Kanisius' Baciro Elementary School if it was measured by *Balanced Scorecard* Method. The background of this research is the importance of measurement of the performance of Public Sector and the increasing number of measurement of Public Sector with *Balanced Scorecard* Method.

The research was a case study. The data were obtained using questionnaire, interviews, and documentation methods. The sampling techniques used were purposive and convenience sampling. The data analysis techniques used were ratio analysis and simple statistic using total score and mean.

The results of this research showed that: (1). Based on costumer's perspective, the school performance was good (Mean = 4.2; The range was 3.5–4.2; Criterion=good); (2). Based on financial performance, the school performance was middle (4 strategic measures were good and 2 strategic measures were not so good); (3). Based on internal business process, the school performance was very good (mean = 4.4; The range was 4.3 – 5.0; Criterion = very good); Based on learning and growth perspective, the school performance was good (mean =4; Range =3.5–4.2; Criterion = good). From the measurement of four perspectives above, the school performance was good.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah sekelompok orang yang mempunyai suatu tujuan yang sama dimana setiap orang yang ada didalamnya bekerja sama satu sama lain guna mencapai tujuan utamanya. Tujuan organisasi di masa depan ini tertuang dalam visi dan misi organisasi. Untuk mencapai visi dan misi organisasi ini organisasi harus menentukan rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Perencanaan strategis ini amat penting untuk mengorganisir dan mengelola suatu organisasi. Rencana strategis ini berfungsi sebagai petunjuk bagi anggota organisasi dalam melakukan suatu tindakan atau kegiatan operasional organisasi, yang akan berdampak pada kinerja organisasi.

Suatu organisasi yang baik tidak ditentukan berdasarkan besar kecil organisasi tersebut melainkan bagaimana kinerja yang diberikan oleh seluruh anggotanya. Suatu metode pengukuran diciptakan untuk membantu organisasi dalam menerapkan kinerjanya secara optimal, memperbaiki proses operasional dan merancang rencana yang lebih baik untuk perbaikan organisasinya. Metode pengukuran kinerja ini sangat berguna bagi setiap organisasi yang ingin melakukan perbaikan di setiap bidang, selain itu dengan pengukuran

yang dilakukan secara berkala akan membantu perusahaan lebih cepat mencapai tujuan utamanya.

Ada banyak cara yang dapat dilakukan dalam mengukur kinerja organisasi, antara lain pengukuran keuangan dan pengukuran non keuangan. Pengukuran keuangan atau pengukuran tradisional hanya menitikberatkan pada pengukuran aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengan aspek keuangan organisasi saja tanpa memperhatikan faktor lainnya. Padahal faktor ini (pengukuran keuangan) hanya berpengaruh dalam jangka pendek saja. Jika penilaian kinerja organisasi atau badan usaha hanya mengandalkan pada kondisi keuangan saja, maka dapat menyesatkan karena laporan keuangan dapat direayasa sedemikian rupa untuk mempengaruhi pembaca laporan keuangan.

Pengukuran secara non keuangan berfokus pada kepentingan jangka panjang. Dalam mengevaluasi kinerja pengukuran non keuangan lebih menekankan pada tingkat kepuasan konsumen, inovasi produk, pengembangan organisasi atau badan usaha, dan pengembangan karyawannya. Pengukuran ini nantinya akan memberikan nilai lebih berupa keuntungan kompetitif yang akan memperkuat posisi organisasi atau badan usaha dibandingkan dengan para pesaingnya dalam menghadapi persaingan jangka panjang di era globalisasi ini.

Metode *balanced scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang memadukan aspek keuangan dan aspek non keuangan di atas. Saat pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, metode *balanced*

scorecard ini digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis (Imelda, 2004).

Dewasa ini metode *balanced scorecard* tidak saja digunakan dalam organisasi bisnis tetapi digunakan juga dalam organisasi publik. Metode *balanced scorecard* membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan kinerja organisasi. Organisasi publik merupakan organisasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari laba, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait, yang memiliki misi yang sama. Metode *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai sarana untuk menterjemahkan misi organisasi ke dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Walaupun metode ini sudah sering digunakan dalam organisasi bisnis, namun masih sedikit penelitian yang dilakukan sehubungan dengan penerapan metode *balanced scorecard* dalam organisasi publik, khususnya di Indonesia.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja SD Kanisius Baciro apabila diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menghasilkan suatu sistem pengukuran kinerja serta mengukur dan menganalisa kinerja sekolah dari empat perspektif yaitu perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif keuangan

(*financial perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Lembaga Pendidikan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan masukan bagi pihak sekolah untuk mengukur kinerja, serta menetapkan kebijakan dan keputusan yang akan diambil khususnya untuk perencanaan dan pengevaluasian kinerja organisasi.

2. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi pengembangan ilmu dan penelitian di bidang manajemen dan sebagai tambahan bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan penelitian pada bidang yang sama.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pandangan dan wawasan, serta mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari dalam perkuliahan, khususnya tentang penerapan metode *balanced scorecard*.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan yang diterapkan adalah:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

BAB II : Landasan Teori

Bab ini membahas teori-teori yang digunakan sebagai pedoman dalam mengolah dan menganalisa data serta hasil penelitian terdahulu.

BAB III : Metoda Penelitian

Bab ini membahas objek dan subjek penelitian, teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : Gambaran Umum Objek Penelitian

Bab ini membahas profil SD Kanisius Baciro: Sejarah, visi, misi dan strategi SD Kanisius Baciro, serta data-data yang digunakan untuk mengukur kinerja sekolah.

BAB V : Analisa Data dan Pembahasan

Bab ini meliputi diskripsi data, analisa data serta hasil penelitian dan interpretasi.

BAB VI : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang diberikan baik untuk pihak yang akan memanfaatkan hasil penelitian maupun untuk peneliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Organisasi Sektor Publik

1. Pengertian Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Organisasi sektor publik bukan semata-mata organisasi sosial yang *non-profit oriented*, dan bukan hanya organisasi pemerintah saja. Ada beberapa organisasi sektor publik yang bertipe *quasi non-profit*, yaitu organisasi yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan motif *surplus* (laba) agar terjadi keberlangsungan organisasi dan memberikan kontribusi pendapatan negara atau daerah.

Cakupan organisasi sektor publik antara satu negara dengan negara yang lain sering tidak sama, dan bahkan sering berubah-ubah, tergantung pada kejadian historis dan suasana politik yang berkembang. Khusus untuk negara Indonesia, yang termasuk sektor publik antara lain meliputi pemerintah pusat, pemerintah daerah, perusahaan dimana pemerintah memiliki saham (BUMN dan BUMD), organisasi bidang pendidikan, kesehatan dan organisasi massa (Mahsun 2006:13).

2. Area Organisasi Sektor Publik

Setiap tipe organisasi akan menghasilkan jenis barang atau jasa tertentu, sesuai dengan karakteristik organisasi tersebut, antara lain:

- a. *Quasi nonprofit organisation* menghasilkan *pure public goods*, misalnya adalah pemerintah
- b. *Quasi nonprofit organisation* menghasilkan *quasi public goods*, misalnya perguruan tinggi dan rumah sakit.
- c. *Quasi profit organisation* menghasilkan *quasi private goods*, misalnya PLN, PT Telkom, Kantor Pos, PDAM, dan sejumlah BUMN dan BUMD lainnya.
- d. *Pure profit organisation* menghasilkan *pure private goods*, misalnya hotel, restoran, mall, salon kecantikan dan lain sebagainya.

Organisasi sektor publik memiliki beberapa batasan area, antara lain meliputi:

- a. Penyelenggaraan layanan atau pengadaan barang kebutuhan umum,
- b. Bukan konsumsi individual
- c. Pemerintah ikut mengendalikan dengan saham atau sejumlah regulasi yang mengikat
- d. Harga tidak semata-mata ditentukan berdasarkan mekanisme pasar.

Berdasarkan batasan tersebut maka dapat diketahui bahwa area sektor publik berada pada (1) *pure nonprofit organisation*, (2) *quasi nonprofit organisation* dan (3) *quasi profit organisation* (Mahsun, Firma.S, dan Andre 2006: 11).

3. Pengukuran Kinerja Organisasi sektor Publik

Dari penjelasan di atas kita dapat mengetahui bahwa organisasi sektor publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi ini diukur melalui efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut, maka organisasi sektor publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat (Ittner dan Larcker, 1998, dalam Imelda, 2004).

Organisasi sektor publik terdiri dari unit-unit yang saling terkait dan memiliki fungsi yang sama yaitu melayani masyarakat. Oleh karena itu, organisasi ini harus dapat menterjemahkan misinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai, kemudian mengkomunikasikannya kepada unit-unit yang ada, sehingga misi organisasi dapat tercapai. Untuk dapat menterjemahkan misi ke dalam serangkaian tindakan, organisasi sektor publik dapat menggunakan metode *balanced scorecard* (Imelda, 2004).

B. Konsep Metode *Balanced Scorecard*

1. Pengertian Metode *Balanced Scorecard*

Secara konseptual, metode *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang digunakan organisasi atau perusahaan untuk membantu organisasi mengetahui apakah kinerja yang ada sudah optimal

atau belum. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* yang berarti seimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor (Mulyadi, 2001:1). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mengetahui hasil/skor dari kinerja seseorang atau unit. Melalui kartu skor pula dapat direncanakan hasil yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

Dengan adanya kartu skor maka tiap-tiap personel dapat membandingkan skor yang diinginkan dengan skor yang didapatkan pada kenyataannya. Sedangkan seimbang memberikan arti bahwa pengukuran kinerjanya diukur secara seimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan. Oleh karena itu, metode *balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang digunakan untuk menciptakan kinerja organisasi yang lebih baik dilihat dari dua aspek secara berimbang yaitu aspek keuangan dan non keuangan.

Kinerja yang akan diukur pada metode *balanced scorecard* dijabarkan dalam bentuk empat perspektif yaitu: *financial perspective*; *customer perspective*; *Internal business perspective*; dan *Learning-growth perspective* (Sony, Edy dan Ichsan 2002: 9).

2. Keuntungan Metode *Balanced Scorecard*

Kelebihan yang dimiliki oleh metode *balanced scorecard* akan terlihat apabila dibandingkan dengan metode akuntansi tradisional. Sistem akuntansi tradisional menggunakan tolok ukur keuangan saja sedangkan metode *balanced scorecard* menggunakan tolok ukur keuangan dan non

keuangan (pelanggan, proses, dan karyawan). Tolok ukur keuangan hanya menunjukkan seberapa baik strategi perusahaan telah dijalankan pada masa lalu, sedangkan tolok ukur non keuangan merupakan indikator dan keberhasilan masa yang akan datang. Organisasi yang melaksanakan secara baik tolok ukur kinerja non keuangan akan mempunyai keberhasilan keuangan pada masa yang akan datang.

Berikut ini adalah kelebihan yang dimiliki metode *balanced scorecard* menurut Kaplan:

- a. Ada keseimbangan antara hasil kinerja obyektif (keuangan) perusahaan dan hasil kinerja subyektif (non keuangan).
- b. Ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator*.

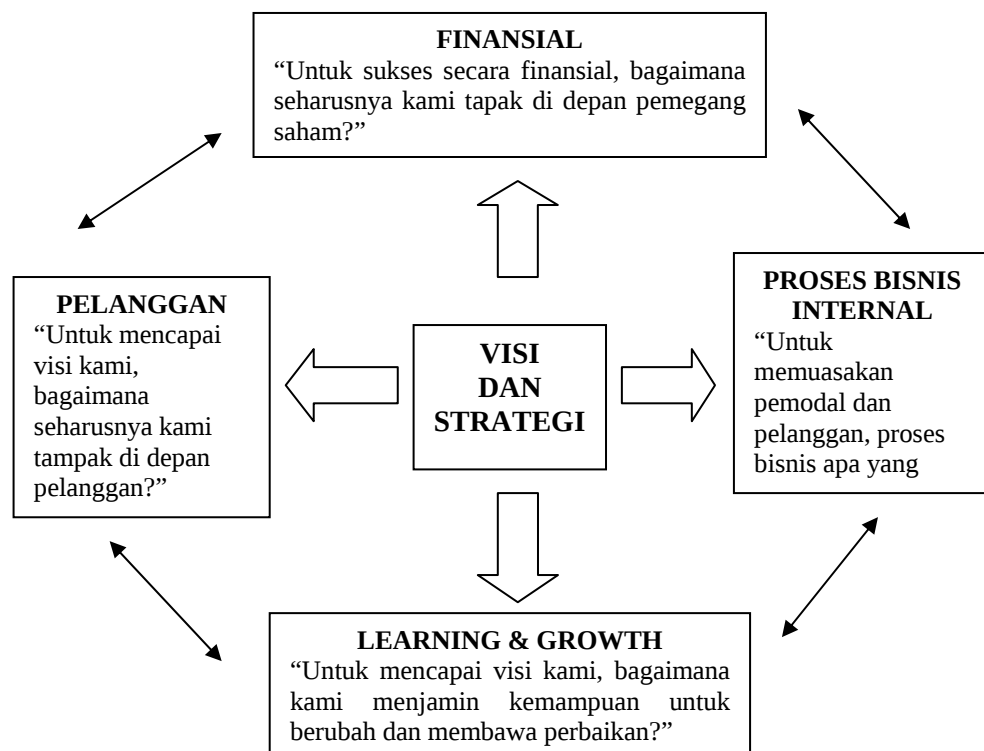
Metode *balance scorecard* menggunakan tolok ukur kinerja "masa lalu" (*lag indicator* atau ukuran hasil) yaitu kinerja keuangan dan tolok ukur kinerja "masa depan" (*lead indicator* atau pemicu ukuran hasil) yaitu kinerja non keuangan.

- c. Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan tolok ukur kinerja keuangan hanya dapat mencapai tujuan jangka pendek. Dalam metode *balanced scorecard* ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, yaitu dengan melibatkan pengukuran kinerja non keuangan (Indrajit dan Djokopranoto 2006: 170).

3. Perspektif Metode *Balanced Scorecard* Untuk Organisasi Bisnis

Metode *balanced scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang, seperti dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar1. Metode *balanced scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling terhubung (Sony, Edy, dan Ichsan 2002: 5).

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pengukuran strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan

Saat ini filosofi manajemen telah menunjukkan betapa pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Pelanggan yang tidak puas akan mencari produsen lain yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk pada perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun kinerja keuangan terlihat baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Manajemen harus mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Metode *balance scorecard* di sini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Pengukuran kinerja pada perspektif ini dibagi dalam inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Pada proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang meliputi aktivitas

proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dengan proses operasi adalah waktu, kualitas, dan biaya. Proses pelayanan purna jual adalah jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bersumber pada faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya organisasi berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

4. Sistem Perumusan Strategi

Dalam proses manajemen strategi, sistem perumusan strategi merupakan hal penting bagi organisasi. Sistem perumusan strategi merupakan tahap dimana dilakukannya *trendwatching* terhadap lingkungan makro sehingga dengan adanya hasil *trendwatching* itu dapat dihasilkan misi, visi dan strategi yang sesuai (Mulyadi 2001: 71).

a) Misi

Secara global, misi dapat diartikan sebagai suatu hal yang menentukan batas dan maksud dari aktivitas yang dilakukan perusahaan atau organisasi (Mulyadi 2001: 86).

b) Visi

Apabila misi hanya mengulas mengenai lingkup yang terjadi di dalam organisasi, maka visi mempunyai arti yang lebih luas. Visi adalah gambaran suatu peluang yang ingin dan mungkin akan diwujudkan oleh organisasi pada masa yang akan datang (Mulyadi 2001: 89).

c) Strategi

Strategi menurut Kaplan (1996: 30) adalah "*a set of hypothesis about cause and effect*". Dari pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan akibat.

5. *Balanced Scorecard* sebagai Alat Perencanaan Strategik

Dalam perkembangan selanjutnya, metode *balanced scorecard* tidak hanya digunakan sebagai system ukuran kinerja, tetapi juga digunakan sebagai suatu sistem manajemen, karena pengembangan sistem pengukuran sekaligus dapat digunakan sebagai sarana, yang pada hakekatnya menyangkut suatu sistem manajemen, khususnya manajemen strategik. Metode *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai sarana untuk:

- a. Menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi
- b. Mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategi dan ukuran
- c. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategi
- d. Melancarkan umpan balik dan penyempurnaan strategik (Indrajit dan Djokopranoto 2006: 118).

Sistem perencanaan strategik berbasis *balanced scorecard* terdiri atas dua kegiatan utama:

a. Penyusunan *company scorecard*

Terdiri atas tiga komponen utama, yaitu *strategy map*, *balanced scorecard*, dan *action plan*. *Company scorecard* memberikan arah masa depan yang hendak diwujudkan organisasi beserta ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja, target, serta menetapkan inisiatif strategik yang hendak ditempuh untuk mewujudkan sasaran strategik

b. *Cascading process*.

Merupakan alat yang digunakan untuk menugasi unit-unit organisasi dan personil organisasi untuk memberikan kontribusi dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang tercantum dalam *company scorecard* (Mulyadi 2007; 598).

C. Penerapan Metode *Balance Scorecard* pada Lembaga Pendidikan

1. Perubahan Konsep Metode *Balance Scorecard*

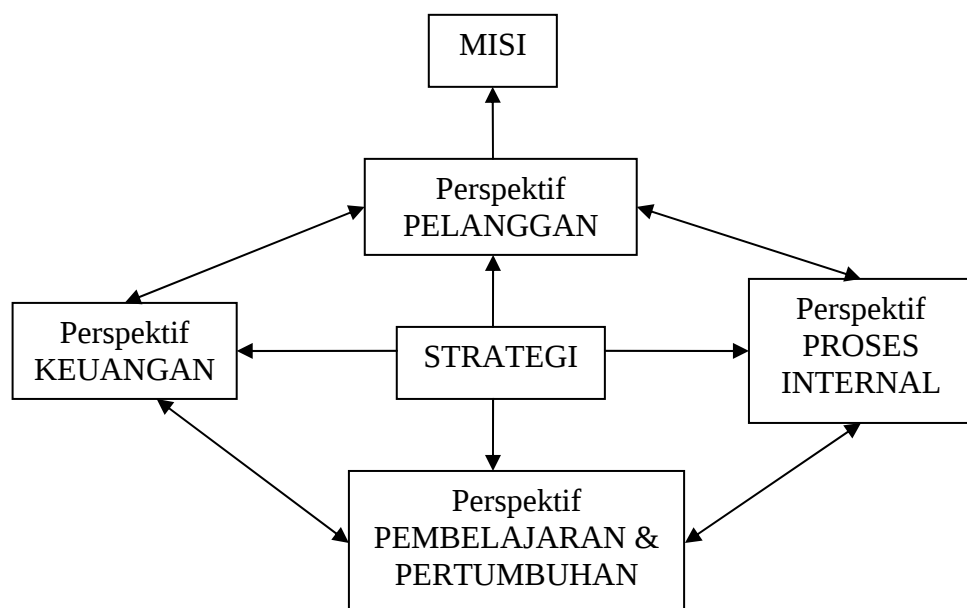
Lembaga pendidikan merupakan salah satu bentuk organisasi sektor publik. Menurut Imelda, untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi sektor publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan perlu ada beberapa perubahan dalam konsep metode *balanced scorecard*. Perubahan ini antara lain:

- a. Perubahan *framework*, dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk sektor publik adalah misi untuk melayani masyarakat
- b. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan
- c. Perspektif pelanggan menjadi perspektif pelanggan dan *stakeholders*

d. perubahan perspektif *learning and growth* menjadi *employess and organization capacity* (Imelda, 2004).

Menurut Niven, seperti dikutip oleh Indrajit dan Djokopranoto (2006:135), bentuk penyesuaian terpenting adalah pada perspektif pelanggan yang menjadi urutan pertama, karena sangat berhubungan dengan pencapaian misi organisasi. Hal ini juga senada dengan apa yang diungkapkan oleh Mahsun dalam bukunya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Sektor Publik” (2006).

Berikut adalah gambaran penerapan metode *balanced scorecard* pada organisasi nirlaba:



Gambar 2 *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Nirlaba (Indrajit dan Djokopranoto 2006: 135).

2. Perspektif Metode *Balanced Scorecard* untuk Lembaga Pendidikan

Misi organisasi sektor publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, demikian juga halnya dengan lembaga pendidikan. Dari misi ini dapat diformulasikan kedalam strategi-strategi yang akan dilakukan. Strategi ini kemudian diterjemahkan dalam empat perspektif yaitu:

a. Perspektif Pelanggan.

Perspektif pelanggan menggambarkan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat. Perspektif ini merupakan indikator bagaimana pelanggan melihat organisasi dan sebaliknya juga, bagaimana organisasi memandang mereka.

Dalam lembaga pendidikan, pelanggan disini dibagi menjadi dua, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Yang termasuk pelanggan internal adalah siswa-siswi yang terdaftar dalam lembaga pendidikan tersebut. Sedangkan yang termasuk pelanggan eksternal adalah orang tua/wali murid dari masing-masing siswa/siswi tersebut. *Stakeholder* dari lembaga pendidikan ini antara lain orang tua murid, komite sekolah, tokoh-tokoh masyarakat, pengawas, aparat Dinas Pendidikan, alumni, unsur profesi dan pengusaha (Usman 2006:364).

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan yang bisa diketahui melalui survei pelanggan, serta sikap dan perilaku pelanggan yang dapat diketahui dari keluhan-keluhan yang mereka sampaikan.

b. Perspektif Keuangan.

Perspektif keuangan menggambarkan pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif ini melihat kinerja dari sudut pandang penyedia sumber daya dan ketercapaian target keuangan sebagaimana rencana organisasi.

Semua organisasi nirlaba menerima dana dari bermacam-macam sumber untuk membiayai pelaksanaan misinya. Jika organisasi terus menerus mampu mengumpulkan dana yang melebihi atau mampu menutupi pembiayaannya, maka usaha tersebut akan berhasil. Kecukupan dana tidak hanya tergantung pada banyaknya dana yang dapat dikumpulkan, tetapi juga pada kemampuan mengelola dana tersebut (Indrajit dan Djokopranoto 2006: 170).

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur perspektif ini adalah analisis rasio keuangan, yaitu suatu teknik analisis untuk mengetahui hubungan dari pos-pos tertentu dalam neraca atau laporan keuangan lain secara individu atau kombinasi dari kedua laporan tersebut. Indikator penilaian yang sering digunakan adalah rasio kinerja operasi, rasio posisi keuangan, nilai organisasi dan tertib keuangan. Selain itu juga dapat digunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner.

c. Perspektif Proses Internal.

Perspektif ini menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif ini mencakup indikator produktivitas, kualitas, waktu penyerahan, dan lain sebagainya. Hal ini memungkinkan untuk menentukan apakah proses telah mengalami peningkatan, sejajar dengan *benchmark*, dan atau mencapai target dan sasaran (Mahsun 2006: 171).

Tahapan proses internal ini meliputi proses inovasi (identifikasi kebutuhan pasar dan penciptaan produk baru), proses operasi (pembuatan dan penjualan atau penyerahan produk) dan proses pemberian layanan purna jual (Indrajit dan Djokopranoto 2006: 192).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi. Perspektif ini memuat indikator mengenai seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan di masa depan.

Dalam perspektif pertumbuhan, ada tiga kategori prinsip yang penting, yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta kapabilitas motivasi, pemberdayaan, dan penyelarasan. Hasil karya karyawan yang mendukung misi lembaga diperoleh dari karyawan lama dan atau yang sudah berpengalaman (retensi tinggi). Hal ini akan terjadi apabila kepuasan karyawan tinggi karena hal ini akan memberikan motivasi yang tinggi pula bagi karyawan. Kepuasan akan

timbul apabila memiliki kompetensi serta didukung oleh infrastruktur di bidang teknologi yang dibutuhkan, suasana dan kondisi kerja (Indrajit dan Djokopranoto 2006: 220).

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang penerapan metode *balanced scorecard* untuk lembaga pendidikan pernah dilakukan sebelumnya. Pada tahun 2000, Sutherland mengungkapkan bahwa *Rossier School of Education* di Universitas California Utara telah menerapkan metode *balanced scorecard*. Kemudian tahun 2003, Cullen, Joyce, Hassall dan Broadbent juga telah melakukan penelitian tentang metode ini dan menyimpulkan bahwa metode *balance scorecard* dapat digunakan dalam institusi pendidikan untuk memperbaiki manajemen dan memonitor kinerja (Demitrius dan Patricia, 2005).

Grayson (2004) juga mengungkapkan hal senada. Ia berpendapat bahwa strategi manajemen merupakan hal yang penting bagi sebuah organisasi, dan metode *balanced scorecard* merupakan metode yang baik untuk mengelola suatu organisasi, khususnya dalam “Oak Knoll *private school*” yang menjadi objek penelitiannya.

Pada tahun 2005, Demetrius dan Patricia juga melakukan penelitian tentang hal ini. Mereka mengungkapkan bahwa metode *balanced scorecard* bisa diaplikasikan dalam sektor pendidikan, walaupun masih sedikit penelitian tentang hal ini. Untuk mengaplikasikan metode *balanced scorecard* ini dalam sektor pendidikan, perlu dipahami adanya perbedaan antara sektor bisnis dan

sektor pendidikan. Pada sektor bisnis, perspektif keuangan menjadi *lagging indicator*, sedangkan dalam sektor pendidikan yang menjadi *lagging indicator* yaitu *student learning result*. Unsur-unsur yang merupakan *leading indicator* dalam sektor pendidikan menurut Demetrius dan Patricia adalah:

1. *Student learning results*

Pengukuran ini didasarkan pada berbagai macam metode pembelajaran yang digunakan. *Student learning results* menggambarkan misi umum organisasi, pengembangan tujuan, dan sekaligus juga menunjukkan taksiran mutu pembelajaran siswa.

2. *Student and stakeholder focused results*

Kepuasan siswa dan *stakeholder* diukur melalui program pendidikan dan perencanaan jasa atau pelayanan, penyerahan, interaksi, dan transaksi yang nampak dalam perkembangan dan pembelajaran siswa serta tindakan siswa dan *stakeholder* di masa yang akan datang

3. *Budgetary, financial, and market results*

Pengukuran dilakukan dengan memperhitungkan besarnya pengeluaran untuk biaya administrasi umum tiap siswa, uang kuliah, biaya per SKS, pengalokasian sumber daya dari sektor lain untuk tujuan pendidikan, serta beasiswa.

4. *Faculty and staff results*

Meliputi tingkat inovasi dan perencanaan; kelengkapan kursus atau program pendidikan; pelajaran; peningkatan kinerja kegiatan/pekerjaan; tingkat pelatihan; kerja sama dan *teamwork*; Saling berbagi (*sharing*)

pengetahuan dan pengalaman antar fungsi kerja, unit dan lokasi kerja; perbaikan tenaga kerja, kepuasan dan ketidakpuasan

5. *Organizational effectiveness results*

Unsur ini meliputi pengukuran kinerja operasi internal pokok, antara lain kapasitas untuk meningkatkan kinerja siswa, perkembangan siswa, iklim pendidikan, indikator respon atas kebutuhan siswa dan *stakeholder*, kinerja pemasok dan rekan kerja (*partner*), ukuran pokok atau indikator keberhasilan strategi organisasi dan implementasi dari perencanaan.

6. *Governance and social responsibility results*

Unsur ini menyangkut perhitungan fiskal, meliputi internal dan eksternal; ukuran atau indikator budaya etik dan kepercayaan *stakeholder* atas pemerintahan/kepemimpinan organisasi; peraturan dan perijinan.

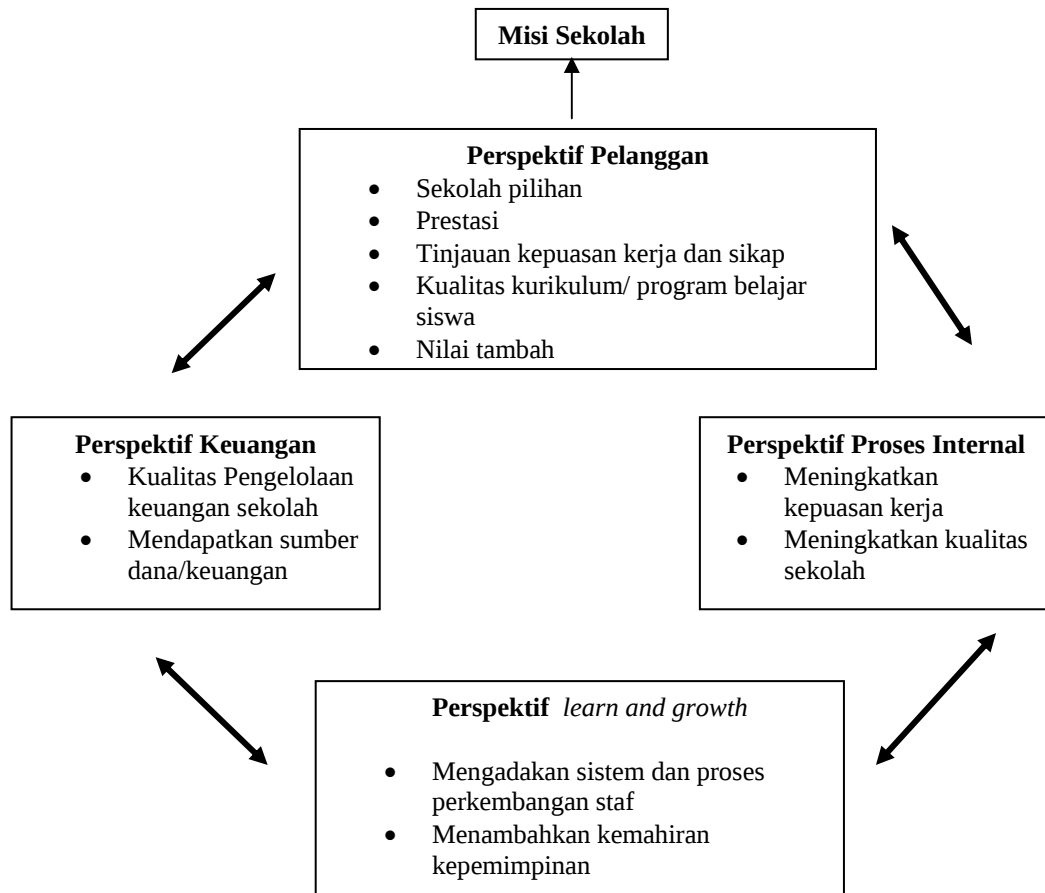
Pada tahun 2003, Jony Oktavian juga pernah melakukan penelitian tentang penerapan metode *balanced scorecard* pada fakultas ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana (FE-SWCU). Dalam penelitian ini Jony menemukan adanya beberapa faktor yang menunjang penerapan metode *balanced scorecard*, dan beberapa faktor yang menghambat penerapan metode ini. Faktor yang menunjang antara lain (1) adanya kualitas kinerja pengajar yang bagus, (2) arus globalisasi mendorong timbulnya kebutuhan metode *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik yang komprehensif dan koheren, dan (3) adanya kecukupan sumber daya keuangan dan non keuangan untuk mengimplementasikan metode *balance scorecard*. Faktor-faktor yang menghambat penerapan metode *balanced scorecard* antara lain: (1) FE SWCU

merupakan bagian dari universitas, jadi setiap keputusan yang besar harus dikonsultasikan dengan pihak universitas terlebih dahulu; (2) Adanya beberapa orang dalam fakultas yang berasumsi bahwa metode *balanced scorecard* adalah “*old wine in the new bottle*”; dan (3) tidak ada jaminan bahwa dengan menerapkan metode *balanced scorecard*, FE SWCU akan mengalami kemajuan (Oktavian Jony, 2003).

Menurut Rusmini (2005), langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh sekolah dalam mengimplementasikan metode *balanced scorecard* adalah:

1. Mengetahui secara pasti kehendak dan kebutuhan *stakeholder*, orang tua, dan pihak internal lembaga pendidikan, karena strategi, misi dan visi lembaga harus selaras dengan kehendak dan kebutuhan pelanggan.
2. Melakukan analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman lembaga pendidikan. Hal ini penting untuk menghasilkan strategi yang sesuai dengan misi dan visi yang telah ditentukan.
3. Menyusun strategi berdasarkan analisa kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman. Strategi ini kemudian dijabarkan dalam empat perspektif kerangka metode *balanced scorecard*, untuk mencapai misi lembaga.
4. Menghubungkan komponen strategi yang ada melalui pendekatan “*Cause and Effect*”, untuk mengetahui faktor pemicu keberhasilan strategi.
5. Menyusun indikator pengukuran bagi strategi yang dipilih, untuk memantapkan dan merealisasikan strategi.
6. Membina hubungan kerja sama dan komitmen yang sungguh-sungguh diantara anggota lembaga pendidikan.

Berikut adalah kerangka penerapan metode *balance scorecard* dalam konteks sekolah:



Gambar 3: Kerangka konsep 'Balanced Scorecard' dalam konteks sekolah.

Gabungan daripada kerangka konsep BSC oleh Niven (2003) dan Anne Storey (2002), dalam Rusmini, 2005.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan studi kasus pada salah satu sekolah yang dikelola secara langsung oleh Yayasan Santo Dominikus Cabang Yogyakarta, yaitu SD Kanisius Baciro, dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja sekolah apabila diukur dengan metode *balanced scorecard*.

B. Tempat penelitian dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian dilaksanakan di SD Kanisius Baciro, Yogyakarta.

2. Waktu penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Februari - Maret 2008

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah :

- a. Kepala Sekolah SD Kanisius Baciro
- b. Guru dan karyawan SD Kanisius Baciro
- c. Siswa-siswi SD Kanisius Baciro
- e. Orang Tua Murid

2. Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah data yang dibutuhkan dalam pengukuran keempat perspektif dalam metode *balanced scorecard*, antara lain laporan keuangan sekolah untuk periode 2005 dan 2006, kuesiner untuk menilai kepuasan pelanggan, kepala sekolah dan guru-karyawan serta data arsip sekolah.

D. Data yang dibutuhkan

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Gambaran umum sekolah, antara lain meliputi sejarah sekolah, budaya, visi dan misi sekolah.
2. Data yang dibutuhkan dalam pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif dalam metode *balanced scorecard*, antara lain:
 - a. Perspektif pelanggan:
 - 1) Hasil kuesioner tentang kepuasan pelanggan
 - b. Perspektif keuangan
 - 1) Laporan keuangan untuk periode 2005 dan 2006
 - c. Perspektif proses bisnis internal
 - 1) Hasil kuesioner kepuasan kepala sekolah
 - 2) Data dokumentasi sekolah dan hasil wawancara dengan staff SD
 - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - 1) Hasil kuesioner tentang kepuasan guru dan karyawan
 - 2) Hasil kuesioner kepuasan kepala sekolah

3) Data dokumentasi sekolah dan hasil wawancara dengan Staff

A. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah staff dan pelanggan yang ada di SD Kanisius Baciro. Berdasarkan populasi tersebut peneliti menggunakan metode pengambilan sampel secara non probabilitas atau pemilihan non random, yaitu:

1. *Convenience Sampling*

Convenience sampling atau pengambilan sampel secara nyaman merupakan teknik pengambilan sampel dengan memilih secara bebas sekehendak peneliti. Teknik ini digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan eksternal, yaitu orang tua/wali murid SD Kanisius Baciro.

2. *Purposive Sampling*.

Purposive sampling atau pengambilan sampel bertujuan dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu. Teknik ini digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan internal, yaitu siswa-siswi SD Kanisius Baciro.

Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah:

- a. Siswa-siswi SD Kanisius Baciro
- b. Siswa-siswi tersebut adalah siswa-siswi kelas 5 dan 6 tahun ajaran 2007/2008, dengan pertimbangan bahwa siswa tersebut sudah beberapa tahun bersekolah di SD Kanisius Baciro dan sudah cukup usia untuk memberikan pendapat.

B. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan:

1. Wawancara: diperoleh secara langsung melalui para staff SD Kanisius Baciro.
2. Dokumentasi: diperoleh melalui data yang dimiliki oleh SD Kanisius Baciro dan Yayasan Pendidikan Santo Dominikus Cabang Yogyakarta
3. Kuesioner:

Kuesioner ditujukan kepada:

- a. Guru dan Karyawan SD Kanisius Baciro serta
- b. Kepala Sekolah SD Kanisius Baciro
- c. Pelanggan Internal sekolah, yaitu siswa-siswi SD Kanisius Baciro kelas 5 dan 6 Tahun ajaran 2007/2008.
- d. Pelanggan Eksternal, yaitu orang tua/wali murid SD Kanisius Baciro tahun ajaran 2007/2008

C. Teknik Analisa Data

Untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana penerapan metode *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja SD Kanisius Baciro untuk tahun ajaran 2005/2006 dan 2006/2007, maka analisa yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut:

1. Mengetahui visi dan misi sekolah.
2. Menterjemahkan visi dan misi sekolah ke dalam empat perspektif dalam metode *balanced scorecard*

3. Mengumpulkan, menganalisa dan membahas data yang dibutuhkan dalam pengukuran kinerja sekolah berdasarkan empat perspektif.

- a. Perspektif Pelanggan

Data yang dibutuhkan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner, yang ditujukan kepada siswa dan orang tua/wali murid. Skala yang digunakan untuk kuesioner adalah skala likert. Kuesioner tersebut antara lain terdiri dari kuesioner kepuasan siswa (Lampiran_A1) dan kuesioner kepuasan orang tua/wali murid (Lampiran_A2). Hasil kuesioner dianalisa berdasarkan total skor yang diperoleh masing-masing responden.

- b. Perspektif Keuangan

Data yang dibutuhkan adalah data sekunder yang diperoleh dari data arsip yayasan, yaitu laporan keuangan sekolah periode 2005 dan 2006. Dari laporan keuangan ini kemudian akan dianalisa dengan menggunakan rasio kinerja operasi.

Rasio kinerja operasi menunjukkan tingkat operasionalisasi lembaga selama periode yang diukur. Rasio ini menggambarkan seberapa baik suatu kegiatan dilakukan. Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) *Rasio biaya operasional terhadap total biaya program*

Rasio ini menggambarkan berapa besar perbandingan antara biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan yang tidak terkait langsung dengan misi lembaga dengan biaya yang terkait langsung dengan

program lembaga. Rasio yang besar menunjukkan bahwa yayasan membutuhkan banyak biaya administrasi dalam menjalankan programnya. Sebaliknya rasio yang lebih kecil dari tahun ke tahun menunjukkan lembaga yang makin efisien. Rasio ini diperoleh dengan rumus:

$$(Total\ biaya\ administrasi\ non\ program : Total\ biaya\ program) \times 100\%$$

a.1. Total Biaya administrasi non program = (Biaya manajemen umum + Biaya pencarian dana)

a.2. Total Biaya Program = Program A + Program B+ + Program n)

2) Rasio biaya program ke pendapatan donasi

Rasio ini diperoleh dengan rumus:

$$(Biaya\ program : Jumlah\ Sumbangan)$$

Apabila hasil perhitungan rasio menunjukkan nilai lebih dari 1 (satu) berarti lembaga memiliki sumber dana lain untuk membiayai programnya. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan bahwa kinerja lembaga semakin baik karena biaya program lembaga tidak ditentukan oleh besar kecilnya pendapatan dari donasi.

3) Rasio *surplus*

Yaitu rasio antara *surplus* dan pendapatan. Rasio ini menunjukkan seberapa jauh sekolah mampu mengumpulkan *surplus* untuk mempertahankan hidup dan mengembangkan misinya.

4) Biaya rata-rata per siswa

Yaitu biaya seluruh anggaran pengeluaran sekolah per tahun dibagi jumlah seluruh siswa. Ukuran ini menunjukkan tingkat efisiensi pengelolaan sekolah

5) Rasio sumbangan siswa

Yaitu rasio antara jumlah sumbangan atau pendapatan yang diterima dari siswa dan seluruh pendapatan. Rasio ini menunjukkan seberapa tinggi ketergantungan pendapatan pada sumbangan mahasiswa. Makin tinggi ketergantungan, makin krusial jumlah siswa yang mendaftarkan setiap tahun.

6) Rasio Pendapatan Kegiatan Usaha

Yaitu rasio antara jumlah pendapatan dari kegiatan usaha dan jumlah seluruh pendapatan. Rasio ini menunjukkan tingkat kemampuan sekolah mencari sumber dana lain di luar sumbangan siswa. Makin tinggi rasio, makin tinggi pula kemampuan sekolah menggali dana dari luar.

c. Perspektif Proses Bisnis internal

Data yang dibutuhkan adalah data primer dan data sekunder.

1) Data Primer

Data Primer diperoleh melalui kuesioner yang ditujukan kepada Kepala Sekolah SD Kanisius Baciro (Lampiran_A4). Hasil kuesioner dianalisa berdasarkan total skor yang diperoleh masing-masing responden.

2) Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari arsip yang dimiliki oleh sekolah. Data tersebut antara lain meliputi informasi sebagai berikut:

Tabel 1 Data Sekunder Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator	Tahun Ajaran		Standar Nasional	
	2005/2006	2006/2007	2005/2006	2006/2007
Pengadaan program ekstrakurikuler baru				
Pengadaan <i>Try-out</i> bersama				
Program promosi sekolah				
Jumlah Guru				
Jumlah Siswa				
Rasio guru per siswa				
Nilai rata-rata kelulusan (NEM)				
Prosentase Kelulusan UAN				
Jumlah ruangan kelas				
Prosentase Lulusan diterima di sekolah favorit				

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Data yang dibutuhkan adalah data primer dan sekunder

1) Data Primer

Data primer yang dibutuhkan adalah Kuesioner tentang kepuasan guru dan karyawan (Lampiran_A3) dan kepuasan kepala sekolah SD Kanisius Baciro (Lampiran_A5). Hasil kuesioner dianalisa berdasarkan total skor yang diperoleh masing-masing responden.

2) Data sekunder

Data sekunder yang dibutuhkan untuk pengukuran kinerja sekolah menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain meliputi informasi sebagai berikut:

Tabel 2 Data Sekunder Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator	Tahun Ajaran	
	2005/2006	2006/2007
Retensi Karyawan dan guru:		
Masa kerja rata-rata guru dan karyawan		
Jumlah guru dan karyawan yang pensiun		
Jumlah guru dan karyawan baru		
Jumlah guru dan karyawan yang pindah kerja		
Produktivitas karyawan:		
Jumlah guru atau karyawan yang melanjutkan studi		
Jumlah guru atau karyawan yang menyelesaikan studi lanjut		
Jumlah Guru yang telah disertifikasi		
Tingkat kehadiran (absensi) guru dan karyawan		
Kompetensi Guru dan karyawan:		
Rasio guru berpendidikan S1		
Rasio guru dan murid/siswa		
Rata-rata pelatihan guru dan karyawan		

4. Penentuan kriteria penilaian kinerja masing-masing ukuran strategik

a. Data Primer:

Penilaian data primer yang bersumber dari empat kelompok responden dilaksanakan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3 Kriteria penilaian kinerja untuk data primer

Kategori	Skor	Penilaian Kinerja
Sangat Puas	5	Sangat Baik
Puas	4	Baik
Netral	3	Sedang
Kurang Puas	2	Kurang Baik
Tidak Puas	1	Tidak Baik

b. Data Sekunder

Data sekunder yang dibutuhkan bersumber pada laporan keuangan periode 2005 dan 2006. Penilaian ukuran strategik perspektif keuangan ditentukan berdasarkan kriteria berikut:

Tabel 4 Kriteria penilaian ukuran strategik perspektif keuangan

No	Ukuran strategik	Kriteria	Skor	Penilaian Kinerja
1.	Rasio biaya operasional terhadap biaya program	$R1 > R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 < R2$	1	Kurang
2.	Rasio biaya proram ke pendapatan donasi	$R1 < R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 > R2$	1	Kurang
3.	Rasio surplus	$R1 < R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 > R2$	1	Kurang
4.	Biaya rata-rata per siswa	$B1 > B2$	3	Baik
		$B1 = B2$	2	Sedang
		$B1 < B2$	1	Kurang
5.	Rasio sumbangan siswa	$R1 > R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 < R2$	1	Kurang
6.	Rasio pendapatan kegiatan usaha	$R1 < R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 > R2$	1	Kurang

Keterangan:

$R1$ = Rasio tahun ke 1.

$R2$ = Rasio tahun ke 2

$B1$ = Biaya rata-rata tahun ke 1

$B2$ = Biaya rata-rata tahun ke 2

5. Penentuan kriteria penilaian kinerja masing-masing perspektif

- a. Kriteria penilaian kinerja perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan

Dalam pengukuran kinerja, ditentukan rentang nilai yang dapat digunakan untuk memberikan penilaian kinerja dari ukuran strategik. Penentuan rentang nilai (*range*) ditentukan berdasarkan rata-rata skor akhir yang diperoleh masing-masing perspektif. Karena penilaian skor yang didapat merupakan angka desimal, maka penentuan nilainya pun dalam bentuk batas bawah dan batas atas. Rentang nilai dan kriteria penilaian kinerja tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 5 Kriteria penilaian kinerja sekolah untuk masing-masing perspektif

Rentang Nilai	Skor Akhir	Kriteria Penilaian Kinerja
1,0 – 1,8	1	Buruk
1,9 – 2,6	2	Kurang
2,7 – 3,4	3	Sedang
3,5 – 4,2	4	Baik
4,3 – 5,0	5	Sangat Baik

Penentuan rentang nilai untuk rata-rata skor dianggap sudah memasuki ke tingkat selanjutnya yang lebih tinggi apabila sudah melebihi 0,8. Rentang nilai ini ditentukan berdasarkan rentang penilaian kinerja masing-masing ukuran strategik antara 1 (Buruk) sampai 5 (Sangat Baik) dibagi 5, yaitu kriteria penilaian kinerja buruk, kurang baik, sedang, baik dan sangat baik.

b. Kriteria penilaian kinerja perspektif keuangan

Kinerja sekolah dilihat dari perspektif keuangan dinilai berdasarkan kriteria berikut ini:

Tabel 6 Kriteria penilaian kinerja perspektif keuangan

Tingkat pencapaian ukuran strategik	Skor	Kriteria Penilaian Kinerja
6	5	Sangat Baik
5	4	Baik
4	3	Sedang
3	2	Kurang Baik
≤ 2	1	Buruk

6. Penentuan Kriteria Penilaian Kinerja Sekolah Secara Keseluruhan

Untuk dapat menyimpulkan hasil akhir dari keseluruhan perspektif maka terlebih dahulu perlu ditetapkan suatu rentang nilai yang dapat digunakan sebagai pedoman baik buruknya suatu organisasi dilihat dari empat perspektif. Rentang nilai ini ditentukan berdasarkan rentang penilaian kinerja masing-masing perspektif antara 1 (Buruk) sampai 5 (Sangat Baik) dibagi 5, yaitu kriteria penilaian kinerja buruk, kurang baik, sedang, baik dan sangat baik.

Karena penilaian skor yang didapat merupakan angka desimal, maka penentuan nilainya pun dalam bentuk batas bawah dan batas atas. Penentuan rentang nilai untuk skor akhir dianggap sudah memasuki ke tingkat selanjutnya yang lebih tinggi apabila sudah melebihi dari 0,8.

Rentang nilai dan kriteria penilaian kinerja yang ditetapkan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 7 Kriteria penilaian kinerja sekolah secara keseluruhan

Rentang Nilai	Kriteria Penilaian Kinerja
1,0 – 1,8	Buruk
1,9 – 2,6	Kurang Baik
2,7 – 3,4	Sedang
3,5 – 4,2	Baik
4,3 – 5,0	Sangat Baik

7. Melakukan penarikan kesimpulan dan saran

Berdasarkan analisa atas data penelitian yang telah dilaksanakan pada tahap sebelumnya, peneliti dapat menarik kesimpulan atas kinerja sekolah dengan menggunakan empat perspektif dalam metode *balanced scorecard*. Kesimpulan ini diungkapkan secara deskriptif. Dalam bagian ini juga diungkapkan keterbatasan penelitian serta saran bagi sekolah dan penelitian selanjutnya, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah Sekolah Dasar Kanisius Baciro

Sekolah Dasar Kanisius Baciro resmi berdiri pada tahun 1970. Sekolah ini dirintis pertama kali oleh Ibu Tjokrohartono, seorang guru SD Kanisius Gayam II. Dalam rangka menarik murid baru untuk sekolah ini pertama-tama Ibu Tjokrohartono mendirikan Taman kanak-kanak yang berlokasi di rumah beliau. Kegiatan Taman kanak-kanak ini berlangsung satu tahun kemudian dilanjutkan ke jenjang SD dengan siswa dan lokasi sekolah yang sama. Sekolah ini terus berkembang dengan semakin banyaknya murid baru yang bergabung. Karena kapasitas ruang tidak memungkinkan lagi untuk menampung murid baru, maka sekolah kemudian dipindahkan di wilayah Gendeng Selatan yang dapat menampung dua kelas. Saat itu SD memiliki tiga kelas, yaitu kelas 1, 2 dan 3. Kelas 1 dan kelas 2 dibuat paralel, kelas 1 masuk pagi sedangkan kelas 2 masuk siang. Mengingat bahwa setiap tahun jumlah murid bertambah dan kebutuhan ruang kelas juga bertambah, maka atas kerja sama dengan pihak penanggung jawab gereja Kristus Raja Baciro, siswa kelas 4 menempati gedung yang berada di kompleks gereja. Pada tahun berikutnya, mengingat arti pentingnya pendidikan, maka Kongregasi Suster-suster Santo Dominikus tergerak hati untuk ikut ambil bagian dalam pengelolaan sekolah dan menyerahkan sebidang tanah milik Kongregasi, untuk dimanfaatkan

sebagai sarana belajar mengajar bagi sekolah dasar yang dirintis oleh Ibu Tjokrohartono. Tanah ini berlokasi di Jalan Melati Wetan 53 Yogyakarta. Tanah yang cukup luas tersebut akhirnya dimanfaatkan untuk mendirikan SD Kanisius Baciro dan SMP Pangudi Luhur II, yang kemudian dikelola secara langsung oleh Kongregasi Suster-suster Santo Dominikus.

SD Kanisius Baciro menempati gedung baru sejak kelas V (lima) mulai dirintis, yaitu sekitar tahun 1967/1968. Setelah sekolah dinyatakan memenuhi syarat sebagai sekolah yang mandiri oleh Dinas Pendidikan, maka pada tahun 1970 SD Kanisius Baciro diresmikan sebagai sekolah yang mandiri dan disahkan dengan akta nomor 765A/INS/Sub/70 tertanggal 01 Januari 1970.

B. Lokasi

SD Kanisius Baciro berlokasi di jalan Melati Wetan nomor 53, Kelurahan Baciro, Kecamatan Gondokusuman, Kabupaten Yogyakarta, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), dengan kode pos 55225 dan nomor telpon 0274 - 583973.

C. Kesiswaan

Jumlah siswa yang bersekolah di SD Kanisius Baciro ini terus mengalami perkembangan yang menggembirakan dari tahun ke tahun. Beberapa tahun terakhir ini siswa SD Kanisius Baciro mencapai kurang lebih 400 siswa. Untuk tahun ajaran 2007/2008 siswa SD Kanisius Baciro mencapai 430 siswa.

Berikut adalah tabel perkembangan siswa tahun ajaran 2001/2002 sampai dengan tahun ajaran 2007/2008:

Tabel 8 Perkembangan Jumlah Siswa SD Kanisius Baciro

TAHUN AJARAN	JUMLAH SISWA
2001/2002	356
2002/2003	354
2003/2004	349
2004/2005	370
2005/2006	410
2006/2007	429
2007/2008	430

D. Guru dan Karyawan

Sampai dengan tahun ajaran 2008/2009 ini jumlah guru SD Kanisius Baciro adalah 21 orang, dengan karyawan berjumlah 6 orang.

E. Keadaan Sekolah

Untuk menunjang kelancaran proses belajar mengajar, sekolah memiliki berbagai fasilitas utama. Fasilitas tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Pergedungan : 2 Bangunan di atas tanah
seluas $1.541\text{m}^2 + 81\text{m}^2$
2. Jumlah Kelas : 12 Ruang
3. Ruang Perpustakaan : 1 Ruang
4. Ruang Komputer : 1 Ruang
5. Ruang UKS : 1 Ruang

6. Ruang Ketrampilan	: 1 Ruang
7. Ruang Laboratorium	: 1 Ruang
8. Ruang Kepala Sekolah dan Guru	: 2 Ruang
9. Kolam	: 3
10. Apotik Hidup	: Ada
11. Taman	: Ada
12. KIT IPA	: 2 Stel
13. Macam-macam Alat Peraga	: Ada

F. Visi dan Misi SD Kanisius Baciro

Visi SD Kanisius Baciro adalah sebagai berikut :

Sekolah Dasar Kanisius Baciro terpercaya sebagai komunitas sekolah yang beriman, cerdas, berkualitas, memiliki kepribadian luhur untuk penanaman nilai-nilai humanis dan religius.

Untuk mencapai visi tersebut, perlu dilakukan suatu misi berupa kegiatan jangka panjang dengan arah yang jelas. Misi SD Kanisius Baciro dirumuskan sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan terbaik dalam usaha mewujudkan diri sebagai komunitas beriman
2. Menyelenggarakan proses pembelajaran yang aktif, menyenangkan, kritis, inovatif dan reflektif mengedepankan *multiple inteligensi* setiap peserta didik dengan dua bahasa pengantar.

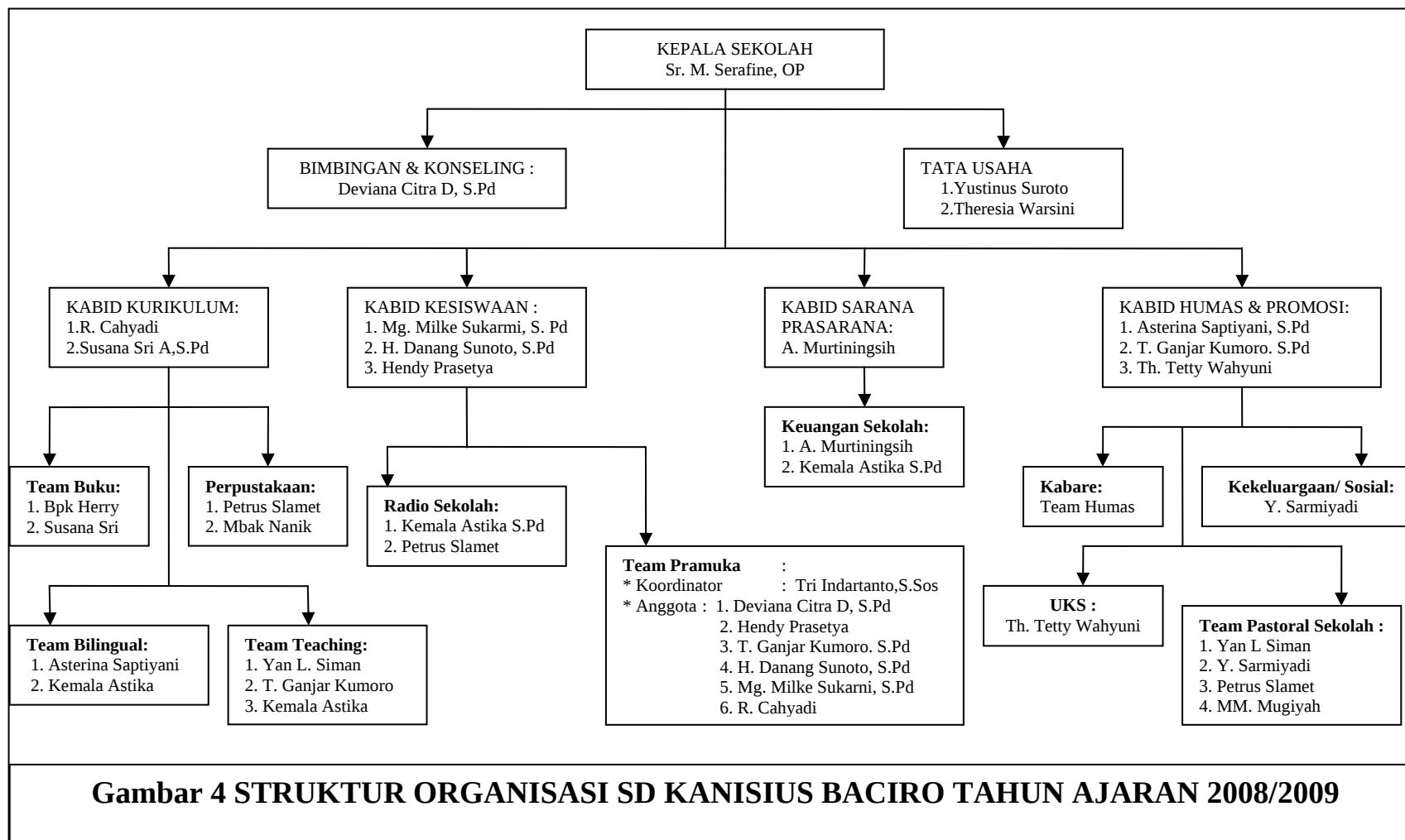
3. Melaksanakan pengembangan kurikulum beserta perangkatnya yang berkualitas di bidang akademik, muatan lokal, pengembangan diri, komputer dan penggunaan internet
4. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan penanaman, pengembangan dan penerapan nilai-nilai humanis, religius, cinta alam dan secara khusus spiritualitas pembelajar bagi peserta didik
5. Melaksanakan pengembangan sumber daya manusia melalui *team teaching* dan kepemimpinan kolektif dalam semangat belajar sepanjang hayat

G. Sistem Penilaian Kinerja yang Telah Digunakan

Selama ini SD Kanisius Baciro menerapkan analisis matrix SWOT (*Strength, weaknesses, opportunities, and threats*) dalam pengelolaan manajemennya. Analisis SWOT merupakan suatu model perencanaan strategis. *Strength* dan *Weaknesses* mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan internal sekolah, sedangkan *Opportunities* dan *Threats* merupakan analisis eksternal, berupa peluang dan ancaman yang meliputi aspek sosial, teknologi, ekonomi, politik, hukum, lingkungan, demografi, dan pesaing. Penerapan analisis SWOT SD Kanisius Baciro dapat dilihat di lampiran B.

H. Struktur Organisasi

Struktur organisasi SD Kanisius Baciro dapat dilihat pada gambar 4.



BAB V

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

A. Menterjemahkan visi dan misi sekolah ke dalam empat perspektif dalam metode *balanced scorecard*

Visi dan misi sekolah dapat diterjemahkan ke dalam tiap perspektif dalam metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menggambarkan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat. Perspektif ini merupakan indikator bagaimana pelanggan melihat organisasi dan sebaliknya juga, bagaimana organisasi memandang pelanggan. Penilaian dalam perspektif ini akan memberikan gambaran bagaimana kinerja sekolah secara keseluruhan menurut persepsi pelanggan. Ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja sekolah berdasarkan perspektif pelanggan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 9 Ukuran Strategik Perspektif Pelanggan

Aspek	Tema-tema Strategik	Tujuan-tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik	Butir Pertanyaan
PELANGGAN 1. Kepuasan Peserta didik	Kualitas Siswa	PBM yang berkualitas	▪ Kegiatan pembelajaran yang menyenangkan ▪ Metode pembelajaran yang menyenangkan ▪ Penggunaan buku-buku acuan baru ▪ Manfaat yang diperoleh dengan belajar di SDK Baciro ▪ Optimalisasi waktu belajar	A.1 A.2 A.3 A.4 A.5

Aspek	Tema-tema Strategik	Tujuan-tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik	Butir Pertanyaan
2. Kepuasan Orang Tua/Wali	Iklim dan budaya	Penciptaan iklim dan budaya belajar yang sehat	▪ Dukungan motivasi dan semangat belajar ▪ Suasana dan lingkungan yang menunjang dan memotivasi belajar	A.6,7
				A.8
				A.9
	Pelayanan Sekolah	Peningkatan Pelayanan jasa Sekolah	▪ Kualitas Sistem pelayanan administrasi ▪ Kualitas Sistem pelayanan perpustakaan	A.10
	Kualitas Siswa	Peningkatan kualitas siswa	▪ Kegiatan intra dan ekstrakurikuler menunjang pengembangan diri siswa ▪ Lomba-lomba dan <i>try out</i>	A.11
				A.12
	Kualitas Siswa	Pembelajaran yang berkualitas	▪ Metode belajar yang baik ▪ Kompetensi staff pengajar	B.1
	Iklim dan budaya	Penciptaan iklim dan budaya sekolah yang sehat	▪ Iklim dan budaya penunjang PBM ▪ Dukungan semangat dan motivasi guru ▪ Komunikasi tentang perkembangan siswa	B.2
				B.3
				B.4
	Relasi sekolah dengan orang tua/wali	Kualitas relasi antara pihak sekolah dengan orang tua/wali	▪ Intensitas kerja sama dan komunikasi ▪ Keterlibatan orang tua/wali dalam kegiatan-kegiatan sekolah	B.5
	Pelayanan Sekolah	Kualitas pelayanan jasa dan pendampingan (pastoral)	▪ Kualitas konsultasi dan pendampingan terhadap pelanggan ▪ Kualitas sistem administrasi ▪ Kualitas sistem administrasi umum dan keuangan ▪ Biaya terjangkau dan tidak memberatkan	B.6
				B.7
				B.8
				B.9
				B.10
				B.11

2. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menggambarkan pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif ini melihat kinerja dari sudut pandang penyedia sumber daya dan ketercapaian target keuangan sebagaimana rencana organisasi. Ukuran strategik yang digunakan untuk menilai kinerja SD Kanisius Baciro dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 10 Ukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Aspek	Tema-tema Strategik	Tujuan-tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik
KEUANGAN 1. Laporan Keuangan	Kemandirian keuangan	Peningkatan kemandirian keuangan	▪ Rasio biaya operasional terhadap total biaya program ▪ Rasio biaya program ke pendapatan donasi ▪ Rasio surplus ▪ Biaya rata-rata per siswa ▪ Rasio sumbangan siswa ▪ Rasio pendapatan kegiatan usaha

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini menilai segala kegiatan operasional dalam kaitan dengan tujuan sekolah. Penilaian ini akan menggambarkan tingkat pencapaian tujuan keseluruhan sekolah. Ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja proses bisnis internal dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 11 Ukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Aspek	Tema-tema strategik	Tujuan-tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik	Butir Pertanyaan
PBI 1. Kepuasan Kepala Sekolah	Sarana Prasarana	Pemanfaatan Sarana Prasarana secara optimal	▪ Sistem administrasi dan keuangan terkomputerisasi ▪ Penyediaan fasilitas pendidikan (PBM) dan fasilitas umum	D.1 D.2,3

Aspek	Tema-tema strategik	Tujuan-tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik	Butir Pertanyaan
	Sumber daya manusia (SDM)	Proses Pemberdayaan SDM (pegawai)	▪ Penyediaan buku-buku referensi perpustakaan yang <i>up to date</i>	D.4
			▪ Pemanfaatan teknologi informasi	D.5,6
			▪ Proses rekrutmen yang selektif	D.7
			▪ Kemampuan pegawai baru	D.8
			▪ Ketrampilan pegawai	D.9
		Proses Pemberdayaan SDM (siswa)	▪ Latar belakang pendidikan pegawai	D.10
			▪ Pengembangan kegiatan intra dan ekstrakurikuler	D.11
			▪ Pengadaan <i>try-out</i>	D.12
			▪ Kegiatan pengenalan dan kepedulian lingkungan alam (study di luar sekolah)	D.13
			▪ Pembinaan rohani dan mentalitas siswa (retret, rekoleksi, misa, refleksi, out bond, dll)	D.14
	Kurikulum	Peningkatan kualitas kurikulum	▪ Review kurikulum secara berkala	D.15
			▪ Disiplin waktu pelajaran	D.16
	Eksistensi sekolah	Proses Peningkatan eksistensi sekolah	▪ Program promosi sekolah	D.17
			▪ kerja sama dengan lembaga lain	D.18

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi. Perspektif ini memuat indikator mengenai seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan di masa depan. Ukuran-ukuran

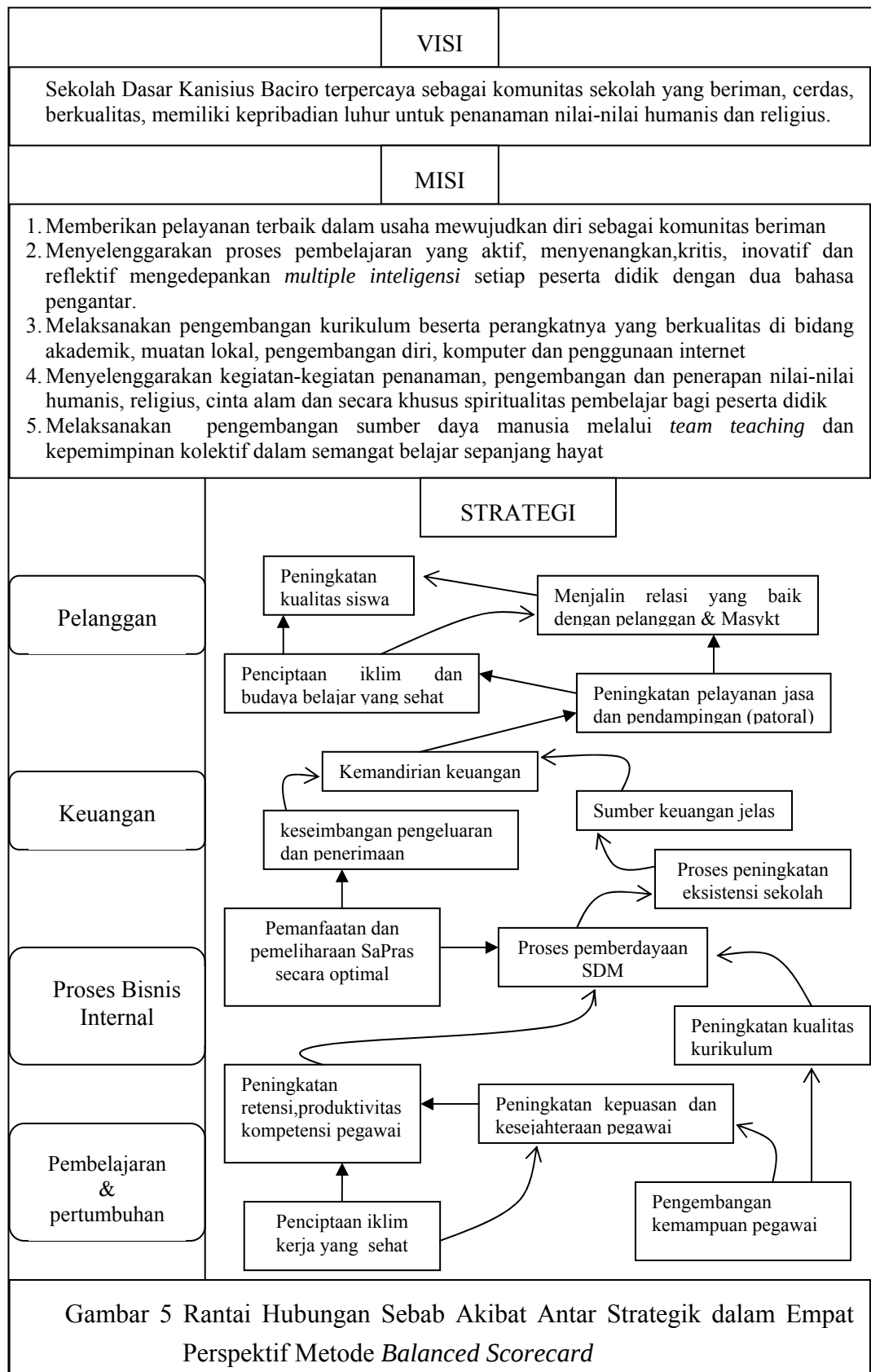
yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel.12 Ukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek	Tema-tema strategik	Tujuan-tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik	Butir Pertanyaan
L&G 1. Kepuasan Kepala Sekolah	Retensi Pegawai	Peningkatan Tingkat retensi pegawai	▪ Tingkat perpindahan pegawai potensial ▪ Masa kerja rata-rata guru	D.19,Tb. D.20,Tb
	Pengembangan SDM	Peningkatan Produktivitas guru dan karyawan	▪ Tingkat peran serta guru dan karyawan dalam seminar, lokakarya,dll ▪ Rasio guru per siswa	D.21 D.22
		Peningkatan kompetensi guru dan karyawan	▪ Pelatihan guru dan karyawan ▪ Pembinaan rohani dan mentalitas guru dan karyawan ▪ Komitmen program studi lanjut	D.23 D.24 D.25
			▪ Prosentase tingkat kehadiran guru dan karyawan ▪ Disiplin waktu	D.26 D.27
			▪ Penghargaan bagi pegawai yang berprestasi	D.28
	Kesejahteraan pegawai	Peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan		
2. Kepuasan guru dan karyawan	Kepuasan kerja	Peningkatan kepuasan kerja	▪ Ketanggapan sekolah terhadap kebutuhan guru dan karyawan ▪ Persepsi kepuasan kerja guru dan karyawan	C.1 C.2,3
	Pengembangan SDM	Pengembangan kemampuan pegawai	▪ Pelatihan guru dan karyawan	C.4
	Iklim dan budaya	Penciptaan iklim dan budaya yang sehat	▪ Peran serta guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan ▪ Dukungan motivasi kerja	C.5 C.6
			▪ Iklim dan budaya sekolah yang menunjang PBM	C.7
			▪ Komunikasi dan relasi kekeluargaan	C.8

Aspek	Tema-tema strategik	Tujuan-tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik	Butir Pertanyaan
	Kesejahteraan Guru dan Karyawan	Peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan	▪ Pelaksanaan sistem kompensasi ▪ pemberian <i>reward</i> (insentif) ▪ Pelaksanaan sistem tabungan hari tua ▪ Tingkat kesejahteraan guru dan karyawan	C.9 C.10 C.11 C.12

Penterjemahan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategik dapat digambarkan melalui skema hubungan sebab akibat berdasarkan empat perspektif dalam metode *balanced scorecard*, sehingga dapat diketahui dengan lebih jelas keterkaitan antara sasaran strategik yang satu dengan sasaran strategik yang lain. Skema hubungan sebab akibat ini dapat dilihat dalam gambar 5 berikut ini:



B. Analisa dan pembahasan data yang dibutuhkan dalam pengukuran kinerja sekolah berdasarkan empat perspektif.

1. Perspektif Pelanggan

Tujuan strategik yang ingin dicapai dalam perspektif ini meliputi lima hal, yaitu pembelajaran yang berkualitas dan menyenangkan, penciptaan iklim dan budaya belajar yang sehat, peningkatan pelayanan jasa dan pendampingan (pastoral) sekolah, peningkatan kualitas siswa, dan kualitas relasi antara pihak sekolah dengan orang tua/wali.

Data yang dibutuhkan dalam pengukuran kinerja SD Kanisius Baciro berdasarkan perspektif pelanggan adalah data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner yang ditujukan kepada siswa, dan orang tua/wali murid SD Kanisius Baciro. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui kepuasan masing-masing kelompok responden terhadap kinerja sekolah. Hasil kuesioner dianalisa berdasarkan total skor yang diperoleh masing-masing responden.

a. Kepuasan siswa

Untuk menilai kepuasan siswa, peneliti telah menyebarkan kuesioner ke sejumlah siswa, dan diperoleh responden sebanyak 102 siswa. Dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan internal ini dapat disusun tabel distribusi frekuensi untuk menilai kepuasan umum pelanggan internal dan kepuasan pelanggan internal terhadap strategi yang telah dilaksanakan oleh sekolah.

1) Kepuasan umum

Skor maksimum yang mungkin diperoleh = $(5 \times 12) = 60$

Skor minimum yang mungkin diperoleh = $(1 \times 12) = 12$

Rentang nilai = $(60 - 12) = 48$

Tabulasi data dan total nilai masing-masing responden setelah diurutkan dapat dilihat di Lampiran_A6.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 13 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan internal terhadap proses belajar mengajar, iklim dan budaya sekolah, pelayanan jasa dan pendampingan(pastoral) sekolah, dan peningkatan kualitas siswa.

Kelas Interval Kelompok Siswa	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
51 – 60	17	0,167	Sangat Puas
41 – 50	65	0,637	Puas
31 – 40	17	0,167	Netral
21 – 30	3	0,029	Kurang Puas
12 – 20	0	0	Tidak puas
Jumlah	102	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 16,7% siswa merasa sangat puas, 63,7% siswa merasa puas, 16,7% bersikap netral dan 2,9% merasa kurang puas. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata siswa merasa puas terhadap proses belajar mengajar, iklim dan budaya sekolah, pelayanan sekolah dan pengembangan kualitas siswa yang telah

diselenggarakan oleh SD Kanisius Baciro.

2) Kepuasan pelanggan internal terhadap proses belajar mengajar

Strategi ini diukur dengan menggunakan lima ukuran strategik, yaitu pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, metode pembelajaran yang menyenangkan, penggunaan buku-buku acuan, manfaat yang diperoleh dengan belajar di SD Kanisius Baciro, dan optimalisasi waktu belajar.

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 5) = 25$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 5) = 5$

Rentang nilai = $(25 - 5) = 20$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A7

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 14 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan internal terhadap proses belajar mengajar.

Kelas Interval Kelompok Siswa	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
22 – 25	13	0,128	Sangat Puas
18 – 21	61	0,598	Puas
14 – 17	23	0,225	Netral
10 – 13	4	0,039	Kurang Puas
05 – 09	1	0,01	Tidak puas
Jumlah	102	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 13% siswa merasa sangat puas, 60% siswa merasa puas, 22% bersikap

netral, 4% merasa kurang puas dan 1% merasa tidak puas. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata siswa merasa puas terhadap proses belajar yang telah diselenggarakan oleh SD Kanisius Baciro.

- 3) Kepuasan pelanggan internal terhadap iklim dan budaya sekolah
- Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu dukungan motivasi dan semangat belajar (2 butir pertanyaan), serta suasana dan lingkungan yang menunjang dan memotivasi belajar (1 butir pertanyaan).

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 3) = 15$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 3) = 3$

Rentang nilai = $(15 - 3) = 12$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat di Lampiran_A8.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 15 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan internal terhadap iklim dan budaya sekolah.

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
13 – 15	40	0,392	Sangat Puas
10 – 12	46	0,451	Puas
07 – 09	13	0,127	Netral
05 – 06	2	0,02	Kurang Puas
03 – 04	1	0,01	Tidak puas
Jumlah	102	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 39% siswa merasa sangat puas, 45% siswa merasa puas, 13% bersikap netral, 2% merasa kurang puas dan 1% merasa tidak puas. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata siswa merasa puas terhadap iklim dan budaya belajar yang diciptakan oleh SD Kanisius Baciro.

- 4) Kepuasan pelanggan internal terhadap pelayanan jasa dan pendampingan (pastoral) sekolah

Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu kualitas sistem pelayanan administrasi dan sistem pelayanan perpustakaan.

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 2) = 10$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 2) = 2$

Rentang nilai = $(10 - 2) = 8$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A9

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 16 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan internal terhadap pelayanan administrasi sekolah.

Kelas Interval Kelompok Siswa	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
09 – 10	16	0,157	Sangat Puas
07 – 08	35	0,343	Puas
05 – 06	33	0,323	Netral
03 – 04	16	0,157	Kurang Puas
02	2	0,02	Tidak puas
Jumlah	102	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 16% siswa merasa sangat puas, 34% siswa merasa puas, 32% bersikap netral, 16% merasa kurang puas dan 2% merasa tidak puas. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata siswa merasa puas terhadap pelayanan administrasi sekolah yang telah dilaksanakan oleh SD Kanisius Baciro.

- 5) Kepuasan pelanggan internal terhadap pengembangan kualitas siswa.

Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu pelaksanaan kegiatan intra dan ekstrakurikuler dan lomba-lomba dan *try out*.

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 2) = 10$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 2) = 2$

Rentang nilai = $(10 - 2) = 8$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A10.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 17 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan internal terhadap pengembangan kualitas siswa.

Kelas Interval Kelompok Siswa	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
09 – 10	54	0,529	Sangat Puas
07 – 08	38	0,373	Puas
05 – 06	9	0,088	Netral
03 – 04	1	0,01	Kurang Puas
02	0	0	Tidak puas
Jumlah	102	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 53% siswa merasa sangat puas, 37% siswa merasa puas, 9% bersikap netral, 1% merasa kurang puas dan 0% merasa tidak puas. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata siswa merasa sangat puas terhadap upaya pengembangan kualitas siswa yang telah diterapkan oleh SD Kanisius Baciro.

b. Pelanggan eksternal

Dalam penelitian untuk mengukur kepuasan pelanggan eksternal diperoleh responden sejumlah 74 responden ($n = 74$). Dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan eksternal ini dapat disusun tabel distribusi frekuensi untuk menilai kepuasan umum pelanggan eksternal dan kepuasan pelanggan eksternal terhadap masing-masing strategi yang telah dilaksanakan oleh sekolah.

1) Kepuasan umum

Kepuasan umum yang dimaksudkan di sini adalah penilaian

tingkat kepuasan pelanggan eksternal terhadap keseluruhan indikator yang diunakan untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan internal, yaitu indikator proses belajar mengajar, iklim dan budaya sekolah, kualitas relasi antara sekolah dan orang tua/wali, dan kualitas pelayanan jasa dan pendampingan (pastoral) sekolah.

Skor maksimum yang mungkin diperoleh = $(5 \times 11) = 55$

Skor minimum yang mungkin diperoleh = $(1 \times 11) = 11$

Rentang nilai = $(55 - 11) = 44$

Tabulasi data dan total nilai masing-masing responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A11.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 18 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan eksternal terhadap proses belajar mengajar, iklim dan budaya sekolah, kualitas relasi antara sekolah dan orang tua/wali, dan kualitas pelayanan jasa dan pendampingan (patoral) sekolah.

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
47 – 55	1	0,014	Sangat Puas
38 – 46	41	0,569	Puas
29 – 37	30	0,417	Netral
20 – 28	0	0	Kurang Puas
11 – 19	0	0	Tidak puas
Jumlah	72	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 1% orang tua/wali murid merasa sangat puas, 57% merasa puas, dan 42% bersikap netral. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata orang tua/wali murid merasa puas terhadap proses belajar mengajar, iklim dan budaya sekolah, kualitas relasi antara sekolah dengan orang tua/wali murid dan kualitas pelayanan jasa yang telah diselenggarakan oleh SD Kanisius Baciro.

2) Kepuasan pelanggan eksternal terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar

Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu metode belajar yang diterapkan dan kompetensi staff pengajar.

Dari hasil kuesioner diketahui:

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 2) = 10$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 2) = 2$

Rentang nilai = $(10 - 2) = 8$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A12.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 19 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan eksternal terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
09 – 10	8	0,108	Sangat Puas
07 – 08	48	0,649	Puas
05 – 06	16	0,216	Netral
03 – 04	2	0,027	Kurang Puas
02	0	0	Tidak puas
Jumlah	74	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 11% orang tua/wali murid merasa sangat puas, 65% merasa puas, 21% bersikap netral, dan 3% merasa kurang puas. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata orang tua/wali murid merasa puas terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan oleh SD Kanisius Baciro.

3) Kepuasan pelanggan eksternal terhadap penciptaan iklim dan budaya sekolah

Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu iklim dan budaya penunjang proses belajar mengajar dan dukungan semangat dan motivasi guru terhadap siswa. Dari hasil kuesioner dapat diketahui:

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 2) = 10$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 2) = 2$

Rentang nilai = $(10 - 2) = 8$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A13.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 20 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan eksternal terhadap penciptaan iklim dan budaya sekolah

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
09 – 10	10	0,135	Sangat Puas
07 – 08	53	0,716	Puas
05 – 06	10	0,135	Netral
03 – 04	1	0,013	Kurang Puas
02	0	0	Tidak puas
Jumlah	74	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 13,5% orang tua/wali murid merasa sangat puas, 72% merasa puas, 13,5% bersikap netral, dan 1% merasa kurang puas. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata orang tua/wali murid merasa puas terhadap iklim dan budaya yang ada di SD Kanisius Baciro.

- 4) Kepuasan pelanggan eksternal terhadap kualitas relasi antara sekolah dengan orang tua/wali murid

Strategi ini diukur dengan menggunakan tiga ukuran, yaitu komunikasi tentang perkembangan siswa, intensitas kerja sama dan komunikasi, dan keterlibatan orang tua/wali dalam kegiatan-kegiatan sekolah. Dari hasil kuesioner diperoleh data

sebagai berikut:

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 3) = 15$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 3) = 3$

Rentang nilai = $(15 - 3) = 12$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A14.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 21 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan internal terhadap kualitas relasi antara sekolah dan orang tua/wali murid

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
13 – 15	8	0,108	Sangat Puas
10 – 12	52	0,703	Puas
07 – 09	13	0,176	Netral
05 – 06	1	0,013	Kurang Puas
03 – 04	0	0	Tidak puas
Jumlah	74	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 11% orang tua/wali murid merasa sangat puas, 70% orang tua/wali murid merasa puas, 18% bersikap netral, dan 1% merasa kurang puas. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata orang tua/wali murid merasa puas terhadap kualitas relasi antara sekolah dengan orang tua/wali murid.

- 5) Kepuasan pelanggan eksternal terhadap kualitas pelayanan jasa
- Strategi ini diukur dengan menggunakan empat ukuran, yaitu kualitas konsultasi dan pendampingan terhadap pelanggan, kualitas sistem administrasi, kualitas sistem administrasi umum dan keuangan, serta biaya yang terjangkau dan tidak memberatkan. Dari hasil kuesioner diperoleh data sebagai berikut:

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 4) = 20$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 4) = 4$

Rentang nilai = $(20 - 4) = 16$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A15.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 22 Distribusi frekuensi kepuasan pelanggan internal terhadap kualitas pelayanan jasa

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
17 – 20	4	0,054	Sangat Puas
13 – 16	46	0,622	Puas
10 – 12	21	0,284	Netral
07 – 09	3	0,040	Kurang Puas
04 – 06	0	0	Tidak puas
Jumlah	74	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 6% orang tua/wali murid merasa sangat puas, 62% orang

tua/wali murid merasa puas, 28% bersikap netral, dan 4% merasa kurang puas. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata orang tua/wali murid merasa puas terhadap pelayanan jasa yang diberikan oleh SD Kanisius Baciro.

Pembahasan

a. Pembelajaran yang berkualitas dan menyenangkan

Pembelajaran adalah proses interaksi siswa dengan guru dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Proses pembelajaran harus direncanakan, dilaksanakan, dinilai, dan diawasi agar terlaksana secara efektif dan efisien. Mengingat kebhinekaan budaya, keragaman latar belakang dan karakteristik siswa, serta tuntutan untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, proses pembelajaran harus fleksibel, bervariasi, dan memenuhi standar. Proses pembelajaran harus interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang dan memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup untuk prakarsa, kreativitas, kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik dan psikologis siswa (PP No.41/2007).

Dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan diketahui bahwa rata-rata siswa dan orang tua/wali murid merasa puas dengan proses pembelajaran yang dilaksanakan di SD Kanisius Baciro. Hal ini mengindikasikan bahwa proses pembelajaran yang berlangsung di SD

Kanisius Baciro sudah baik.

b. Penciptaan iklim dan budaya yang sehat

Budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, norma-norma, sikap, ritual, mitos dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah. Budaya sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain antusiasme guru dalam mengajar dan penguasaan materi yang diajarkan, kedisiplinan sekolah dan proses belajar mengajar, jadwal yang ditepati, sikap guru terhadap siswa dan kepemimpinan kepala sekolah.

Iklim dan budaya yang sehat sangat membantu terciptanya pembelajaran yang berkualitas. Iklim dan budaya yang sehat ini tidak dapat terbentuk dengan sendirinya. Iklim dan budaya ini harus dibangun bersama-sama demi tercapainya pembelajaran yang berkualitas.

Dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan diketahui bahwa siswa dan orang tua/wali murid sudah merasa puas dengan iklim dan budaya sekolah yang tercipta di SD Kanisius Baciro. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim dan budaya sekolah yang sehat sudah terbentuk dengan baik, sehingga dapat menunjang proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah.

c. Peningkatan Pelayanan Jasa dan Pendampingan (Pastoral) Sekolah

Tujuan utama sekolah adalah memberikan pelayanan jasa pendidikan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Pelayanan ini bentuknya beraneka ragam, antara lain pelayanan administrasi, pelayanan pendampingan siswa dan pendampingan orang tua/wali murid.

Pelayanan administrasi keuangan dan umum sangat membantu pelanggan untuk menyelesaikan kewajiban maupun kebutuhan mereka, sedangkan pendampingan siswa dan orang tua/wali murid dapat menunjang keberhasilan siswa, terutama dalam rangka membantu siswa mencapai tingkat ketuntasan belajar.

Dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan internal dan eksternal diketahui bahwa pelayanan jasa, baik pelayanan administrasi umum, administrasi keuangan maupun pendampingan siswa dan orang tua/wali murid yang dilaksanakan oleh SD Kanisius Baciro sudah memuaskan.

d. Peningkatan kualitas siswa

Siswa merupakan input bagi sekolah yang akan diolah menjadi *output*, yaitu lulusan yang berkualitas. Kualitas siswa di sini bukan hanya menyangkut keunggulan prestasi akademik saja melainkan juga keunggulan dari sisi humanistik dan spiritualitas. Sarana yang dapat digunakan oleh sekolah untuk membantu meningkatkan kualitas siswa antara lain dengan adanya kegiatan intra dan ekstrakurikuler serta pengadaan lomba dan *try out*. Kegiatan intra dan ekstrakurikuler dapat membantu siswa untuk semakin mengembangkan ketrampilan dan kepribadiannya sedangkan *try out* dan lomba-lomba dapat memacu kemampuan akademik siswa.

Kepuasan siswa akan pelaksanaan lomba-lomba dan *try out* serta kegiatan ekstra dan intrakurikuler dapat mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kualitas siswa dapat terlaksana dengan baik dan memberikan manfaat sesuai kebutuhan pelanggan.

e. Kualitas relasi antara pihak sekolah dengan orang tua/wali murid

Dalam era otonomi pendidikan ini keluarga dan masyarakat bukan lagi pihak yang pasif hanya penerima keputusan-keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan. Reformasi pendidikan harus sampai pada hubungan antara sekolah dengan keluarga dan sekolah dengan masyarakat dengan cara melibatkan secara aktif dalam kegiatan-kegiatan sekolah baik yang terkait langsung dengan kegiatan pembelajaran maupun non-intruksional. (Shields,1994 dalam Nurkolis,2003). Kerja sama antara guru dan pembimbing siswa dengan orang tua sangat penting untuk dapat mengetahui hambatan dan kemajuan yang dialami siswa, sehingga kemungkinan kegagalan pendidikan siswa dapat diantisipasi.

Orang tua merupakan *partner* dan pendukung dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan krisis.

Peran serta keluarga dan masyarakat dalam pendidikan memiliki banyak manfaat, antara lain membantu pencapaian akademik dan

perkembangan siswa, orang tua dapat mengetahui dan memantau perkembangan siswa sehingga diharapkan dapat menjadi guru yang baik di rumah, dan membangun sikap dan pandangan positif orang tua dan masyarakat terhadap sekolah.

Dari hasil kuesioner kepuasan orang tua/wali diketahui bahwa orang tua/wali murid sudah puas dengan relasi yang dibentuk dan dijalin oleh pihak sekolah. Ini merupakan modal yang baik untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja sekolah di masa depan.

2. Perspekti Keuangan

Data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja SD Kanisius Baciro dari perspektif keuangan adalah data sekunder berupa laporan keuangan untuk tahun 2005 dan 2006. Berikut adalah perhitungan analisa keuangannya:

a. Rasio biaya operasional terhadap total biaya program

Rasio ini dapat dihitung dengan rumus:

$$= \frac{(\text{Total biaya administrasi non program} : \text{Total biaya program}) \times 100\%}{}$$

Berikut adalah hasil analisis berdasarkan laporan keuangan SD Kanisius Baciro periode 2005 dan 2006

Tabel 23 Perhitungan Total Biaya Administrasi Non Program:

No	Biaya Non Program	Tahun	
		2005	2006
1	B. Umum & Rumah Tangga	Rp124.421.331,50	Rp56.658.218,50
2	B. Administrasi	41.888.006,00	47.781.984,60
3	B. Pelayanan lain	17.296.831,00	35.388.288,05
4	B. Subsidi	70.122.000,00	85.337.275,00
5	B. Setoran	5.148.000,00	10.400.700,00
Total		Rp258.876.169,00	Rp235.566.466,15

Tabel 24 Perhitungan Total Biaya Program:

No	Biaya Program	Tahun	
		2005	2006
1	B. Tenaga kerja	Rp169.755.317,60	Rp241.519.633,83
2	B. Pemeliharaan dan Pengajaran	3.449.415,45	4.118.044,73
3	B. Kegiatan	78.352.164,00	85.795.046,00
4	B. Sarana & Prasarana	54.294.789,35	21.766.580,28
Total		305.851.686,40	Rp383.651.804,84

Tabel 25 Perhitungan Rasio Biaya Operasional Terhadap Total Biaya Program

Tahun	B.Admin non program (a)	B. Program (b)	Rasio B. Operasional terhadap total B. Program (a/b x 100%)
2005	Rp258.876.169,00	Rp305.851.686,40	84,6
2006	Rp235.566.466,15	Rp383.651.804,84	61,4

b. Rasio biaya program ke pendapatan donasi

Rasio biaya program ke pendapatan donasi di hitung dengan formulasi sebagai berikut:

(Biaya program : Jumlah Donasi)

Berikut adalah tabel perhitungan rasio biaya program ke pendapatan donasi SD Kanisius Baciro untuk tahun 2005 dan 2006:

Tabel 26 Perhitungan Total Pendapatan Donasi Tiap Periode

No	P. Donasi	Tahun	
		2005	2006
1	Subsidi Yayasan Pusat	Rp35.100.000,00	Rp42.165.000,00
2	Subsidi Yayasan Cabang Cirebon	57.564.000,00	69.150.600,00
3	Sumbangan Umum	13.204.230,00	61.901.499,50
4	BOP, DBO	17.975.100,00	-
Total		Rp123,843,330.00	Rp173,217,099.50

Tabel 27 Perhitungan Rasio Biaya Program ke Pendapatan Donasi

Tahun	B.Program (a)	Jumlah Donasi (b)	Rasio B.program ke P.Donasi (a/b)
2005	Rp305.851.686,40	Rp123.843.330,00	2,469
2006	Rp383.651.804,84	Rp173.217.099,50	2,215

c. Rasio surplus

Rasio surplus dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rasio surplus} = (\text{surplus} : \text{total pendapatan}) \times 100\%$$

Berikut adalah tabel perhitungan rasio surplus SD Kanisius Baciro untuk periode 2005 dan 2006

Tabel 28 Perhitungan Rasio Surplus

Tahun	Surplus (a)	Total Pendapatan (b)	Rasio Surplus (a/b x 100%)
2005	(Rp7.318.566,60)	Rp 873.100.502,60	(0,84)
2006	Rp10.028.098,00	Rp2.191.095.234,00	0,45

d. Biaya rata-rata per siswa

Biaya rata-rata per siswa dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Biaya rata-rata per siswa} = (\text{biaya seluruh anggaran pengeluaran sekolah per tahun} : \text{jumlah seluruh siswa})$$

Berikut adalah tabel perhitungan biaya rata-rata per siswa SD Kanisius Baciro untuk tahun 2005 dan 2006:

Tabel 29 Perhitungan Biaya Rata-rata per Siswa

Tahun	B.Anggaran pengeluaran (a)	Jumlah siswa (b)	B.Rata-rata per siswa (a/b)
2005	Rp 880,411,890.30	410	Rp 2.147.363,583
2006	Rp2,150,616,641.99	429	Rp 5.013.092,403

e. Rasio sumbangan siswa

Rasio sumbangan siswa dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio sumbangan siswa} = (\text{jumlah sumbangan atau pendapatan yang diterima dari siswa} : \text{total pendapatan}) \times 100\%$$

Berikut adalah tabel perhitungan rasio sumbangan siswa SD Kanisius Baciro untuk tahun 2005 dan 2006:

Tabel 30 Perhitungan Rasio Sumbangan Siswa

Tahun	Sumbangan Siswa (a)	Pendapatan (b)	Rasio Sumbangan Siswa (a/b x 100%)
2005	Rp479.396.400,00	Rp 873.100.502,60	54,9
2006	Rp638.251.600,00	Rp2.191.095.234,00	29,1

f. Rasio Pendapatan Kegiatan Usaha

Rasio ini dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rasio pendapatan kegiatan usaha} = (\text{jumlah pendapatan dari kegiatan usaha} : \text{jumlah seluruh pendapatan}) \times 100\%$$

Berikut adalah tabel perhitungan rasio pendapatan kegiatan usaha SD Kanisius Baciro tahun 2005 dan 2006:

Tabel 31 Perhitungan Rasio Pendapatan Kegiatan Usaha

Tahun	P.Kegiatan Usaha (a)	Total Pendapatan (b)	Rasio P.Kegiatan Usaha (a/b x 100%)
2005	Rp 25.768.294,50	Rp 873.100.502,60	2,95
2006	Rp 23.634.653,80	Rp2.191.095.234,00	1,08

Pembahasan

a. Rasio biaya operasional terhadap total biaya program

Rasio biaya operasional terhadap total biaya program menggambarkan besarnya perbandingan antara biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan yang tidak terkait langsung dengan misi lembaga dengan biaya yang langsung terkait dengan misi lembaga. Rasio yang lebih kecil dari tahun ke tahun menggambarkan lembaga yang semakin efisien. Semakin efisien pemanfaatan anggaran maka akan semakin baik kinerja keuangannya.

Dari data yang diperoleh dan disajikan dalam tabel 24 diketahui bahwa rasio biaya operasional terhadap total biaya program pada tahun 2005 sebesar 84,6%. Rasio ini lebih tinggi bila dibandingkan rasio biaya operasional terhadap total biaya program tahun 2006, yaitu 61,4%. Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa dari tahun 2005

ke tahun 2006, SD Kanisius Baciro sudah semakin efisien dalam mengelola sumber daya yang ada. Data ini menggambarkan bahwa sumber daya yang ada dapat dialihkan untuk kegiatan program yang merupakan misi SD Kanisius Baciro.

b. Rasio biaya program ke pendapatan donasi

Pendapatan yang diperoleh dari sumber donasi akan digunakan untuk melakukan kegiatan program sesuai dengan misi organisasi. Yang dimaksudkan donasi di sini adalah sumbangan dari pihak eksternal. Apabila rasio antara biaya yang dikeluarkan untuk melakukan program organisasi dibandingkan dengan pendapatan donasi lebih besar dari satu artinya organisasi memiliki sumber dana lain untuk membiayai programnya. Semakin besar nilai rasionya berarti organisasi semakin memiliki keleluasaan merancang program sendiri tanpa tergantung pada donasi.

Dari tabel 26 diketahui bahwa rasio biaya program ke pendapatan donasi untuk tahun 2005 adalah 2,469, sedangkan untuk tahun 2006 adalah 2,215. Dari hasil perhitungan rasio ini dapat terlihat bahwa rasio biaya program ke pendapatan donasi mengalami penurunan. Pada tahun 2005 kemandirian keuangan SD Kanisius Baciro lebih baik daripada tahun 2006. Pada tahun 2005 dan 2006, program yang dilaksanakan sekolah mencapai dua kali lebih banyak dari donasi yang diterima. Dengan kata lain SD Kanisius Baciro tetap dapat menjalankan programnya dengan baik tanpa tergantung secara penuh

pada donasi.

c. Rasio surplus

Rasio ini menunjukkan seberapa jauh sekolah mampu mengumpulkan surplus (laba) untuk mempertahankan hidup dan mengembangkan misi. Semakin besar surplus yang dimiliki oleh sekolah, semakin baik pula kemampuan sekolah untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Semakin tinggi rasionya berarti semakin bagus kemampuan sekolah untuk mempertahankan hidup dan mengembangkan misi.

Dari tabel 27 perhitungan rasio surplus di atas diketahui bahwa pada tahun 2005 rasio surplus sekolah adalah sebesar $-0,84\%$, sedangkan pada tahun 2006 adalah sebesar $0,45\%$. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan sekolah untuk mempertahankan hidup dan melaksanakan misinya sudah mengalami peningkatan.

d. Biaya rata-rata per siswa

Yaitu biaya seluruh anggaran pengeluaran sekolah per tahun dibagi jumlah seluruh siswa. Ukuran ini menunjukkan tingkat efisiensi pengelolaan sekolah. Semakin efisien pengelolaan sekolah semakin baik kinerja keuangan sekolah tersebut. Semakin tinggi biaya rata-rata per siswa berarti pengelolaan sekolah semakin tidak efisien.

Dari hasil perhitungan biaya rata-rata per siswa pada tabel 28 di atas diketahui bahwa biaya rata-rata per siswa tahun 2005 adalah sebesar Rp 2.147.363,583, sedangkan untuk tahun 2006 adalah sebesar

Rp 5.013.092,403. Terjadi peningkatan biaya rata-rata per siswa. Hal ini berarti pengelolaan sekolah masih belum efisien. Namun peningkatan biaya rata-rata per siswa ini tidak dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan kemampuan sekolah dalam meningkatkan keefektifan pengelolaan sekolah karena pada tahun 2006 ini sekolah mengalami kerusakan sarana parasarana (gedung, alat peraga, komputer,dll) yang fatal akibat gempa bumi yang melanda kota Yogyakarta dan sekitarnya. Akibatnya konsentrasi sekolah banyak terserap untuk mengusahakan perbaikan sekolah kembali agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Cukup besar biaya yang terserap untuk perbaikan sekolah ini. Yang dimaksudkan dengan biaya seluruh anggaran pengeluaran sekolah di sini adalah biaya keseluruhan yang dikeluarkan sekolah untuk satu periode, termasuk dalam hal ini biaya yang dikeluarkan akibat gempa bumi.

e. Rasio sumbangan siswa

Yaitu rasio antara jumlah sumbangan atau pendapatan yang diterima dari siswa dan seluruh pendapatan. Rasio ini menunjukkan seberapa tinggi ketergantungan pendapatan pada sumbangan mahasiswa. Makin tinggi ketergantungan, makin krusial jumlah siswa yang mendaftarkan setiap tahun. Makin rendah rasio ini makin baik kemampuan sekolah untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Dari tabel 29 diketahui bahwa pada tahun 2005, rasio sumbangan siswa SD Kanisius Baciro, yaitu 54,9%, lebih besar dari pada rasio

tahun ajaran 2006/2007, yaitu 29,1%. Ketergantungan pendapatan sekolah pada sumbangan siswa pada tahun 2005 lebih tinggi dari pada tahun 2006. Jumlah siswa yang mendaftar pada tahun 2005 lebih krusial apabila dibandingkan dengan tahun 2006. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sekolah semakin baik. Semakin rendah tingkat ketergantungan sekolah terhadap sumbangan siswa, semakin tinggi kemampuan sekolah untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.

f. Rasio Pendapatan Kegiatan Usaha

Yaitu rasio antara jumlah pendapatan dari kegiatan usaha dan jumlah seluruh pendapatan. Rasio ini menunjukkan tingkat kemampuan sekolah mencari sumber dana lain di luar sumbangan siswa. Makin tinggi rasio, makin tinggi pula kemampuan sekolah menggali dana dari luar. Semakin tinggi kemampuan sekolah untuk menggali dana dari luar, semakin baik dana yang dapat digunakan untuk melaksanakan misi sekolah

Dari tabel 30 di atas diketahui bahwa rasio pendapatan kegiatan usaha pada tahun 2005, yaitu 2,95%. Rasio ini lebih tinggi apabila dibandingkan dengan rasio tahun ajaran 2006, yaitu 1,08%. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah masih kurang maksimal dan kurang mampu untuk menggali dana dari luar. Yang dimaksudkan pendapatan kegiatan usaha di sini adalah pendapatan lain-lain yang diperoleh dari usaha sekolah sendiri, antara lain dari kantin, koperasi, telephone, penjualan barang bekas dan penyewaan lapangan olah raga. Penurunan

pendapatan kegiatan usaha pada tahun 2006 kemungkinan terjadi karena kerusakan sarana dan prasarana akibat gempa, selain itu konsentrasi sekolah masih terserap pada usaha penataan ulang dan perbaikan sekolah akibat gempa.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan strategik yang ingin dicapai dalam perspektif ini meliputi empat hal, yaitu kualitas pemanfaatan sarana prasarana, peningkatan kualitas guru dan karyawan, peningkatan kualitas kurikulum, peningkatan kualitas siswa, dan eksistensi sekolah.

Data yang dibutuhkan dalam mengukur kinerja sekolah dilihat dari perspektif proses bisnis internal adalah data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data Primer diperoleh dari hasil kuesioner yang ditujukan kepada kepala sekolah SD Kanisius Baciro. Hasil kuesioner dianalisa berdasarkan total nilai yang diperoleh. Dari hasil kuesioner kepuasan kepala sekolah ini dapat disusun skala sikap untuk menilai kepuasan umum kepala sekolah dan kepuasan kepala sekolah terhadap strategi yang telah dilaksanakan oleh sekolah.

1) Kepuasan umum

Kepuasan umum yang dimaksudkan di sini adalah penilaian tingkat kepuasan kepala sekolah terhadap keseluruhan indikator yang diunakan untuk menilai tingkat kepuasan kepala sekolah terhadap

perspektif proses bisnis internal, yaitu indikator kualitas sarana prasarana, kualitas guru dan karyawan, kualitas kurikulum, kualitas siswa, dan eksistensi sekolah.

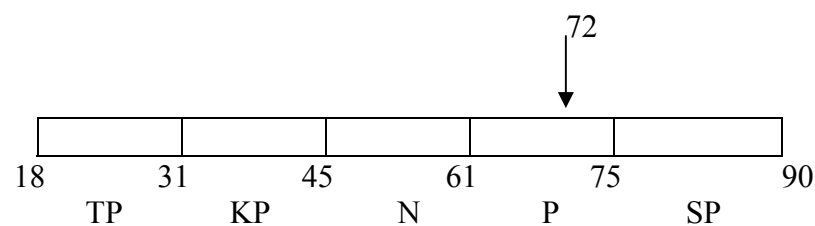
Skor maksimum yang mungkin diperoleh = $(5 \times 18) = 90$

Skor minimum yang mungkin diperoleh = $(1 \times 18) = 18$

Rentang nilai = $(90 - 18) = 72$

Total nilai yang diperoleh responden = 72 (Lampiran_A21)

Berikut adalah skala sikap untuk menilai kepuasan kepala sekolah terhadap kualitas sarana prasarana, kualitas guru dan karyawan, kualitas kurikulum, kualitas siswa, dan eksistensi sekolah, berdasarkan data di atas.



Keterangan:

TP = Tidak Puas

KP = Kurang Puas

N = Netral

P = Puas

SP = Sangat Puas

Dari data tersebut diketahui bahwa kepala sekolah merasa puas terhadap kualitas sarana prasarana, kualitas guru dan karyawan, kualitas kurikulum, kualitas siswa, dan eksistensi SD Kanisius Baciro.

2) Kepuasan kepala sekolah terhadap kualitas sarana prasarana

Indikator ini diukur dengan menggunakan empat ukuran, yaitu Sistem administrasi dan keuangan terkomputerisasi penyediaan fasilitas pendidikan (PBM) dan fasilitas umum, penyediaan buku-buku referensi perpustakaan yang *up to date* dan pemanfaatan teknologi informasi.

Dari hasil kuesioner diperoleh data sebagai berikut:

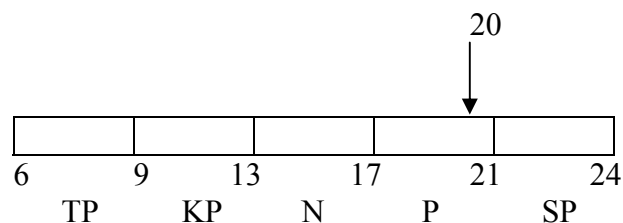
Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 6) = 30$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 6) = 6$

Rentang nilai = $(30 - 6) = 24$

Total nilai yang diperoleh responden = 20 (Lampiran_A23).

Dari hasil kuesioner ini dapat disusun skala sikap sebagai berikut



Berdasarkan skala sikap di atas diketahui bahwa kepala sekolah merasa puas dengan kualitas sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SD Kanisius Baciro

3) Kepuasan kepala sekolah terhadap proses peningkatan kualitas pegawai

Indikator ini diukur dengan menggunakan empat ukuran, yaitu proses rekrutmen yang selektif, kemampuan guru dan karyawan,

guru dan karyawan yang kompeten di bidangnya, dan latar belakang pendidikan guru dan karyawan

Dari hasil kuesioner diperoleh data sebagai berikut:

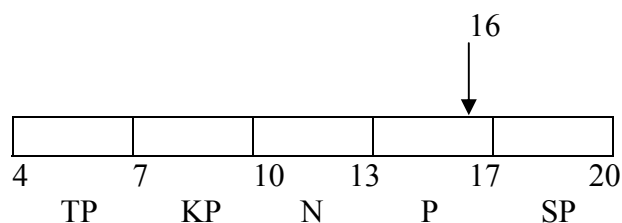
Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 4) = 20$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 4) = 4$

Rentang nilai = $(20 - 4) = 16$

Total nilai yang diperoleh responden = 16 (Lampiran_A24).

Dari hasil kuesioner ini dapat disusun skala sikap sebagai berikut



Berdasarkan skala sikap di atas diketahui bahwa kepala sekolah merasa puas dengan proses peningkatan kualitas guru dan karyawan yang dimiliki oleh SD Kanisius Baciro

- 4) Kepuasan kepala sekolah terhadap proses peningkatan kualitas siswa

Indikator ini diukur dengan menggunakan empat ukuran, yaitu pengembangan kegiatan intra dan ekstrakurikuler, pengadaan *try-out*, kegiatan pengenalan dan kepedulian lingkungan alam (belajar di luar sekolah), serta pembinaan rohani dan mentalitas siswa (*retret*, *rekoleksi*, *misa*, *refleksi*, *out bond*, dll).

Dari hasil kuesioner diperoleh data sebagai berikut:

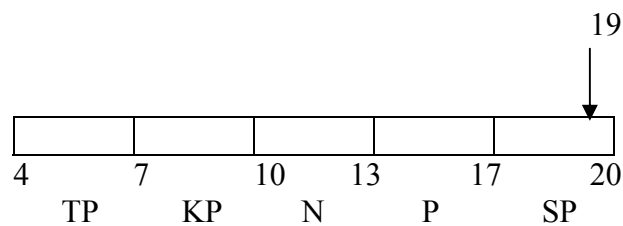
Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 4) = 20$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 4) = 4$

Rentang nilai = $(20 - 4) = 16$

Total nilai yang diperoleh responden = 19 (Lampiran_A25)

Dari hasil kuesioner ini dapat disusun skala sikap sebagai berikut



Berdasarkan skala sikap di atas diketahui bahwa kepala sekolah merasa sangat puas dengan proses peningkatan kualitas siswa SD Kanisius Baciro

- 5) Kepuasan kepala sekolah terhadap peningkatan kualitas kurikulum Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu *review* kurikulum secara berkala dan disiplin waktu pelajaran.

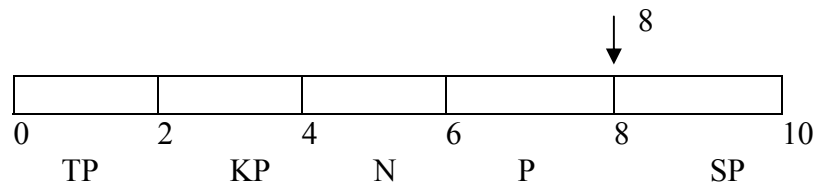
Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 2) = 10$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 2) = 2$

Rentang nilai = $(10 - 2) = 8$

Total nilai yang diperoleh responden = 8 (Lampiran_A26).

Berikut adalah skala sikap yang menunjukkan tingkat kepuasan kepala sekolah terhadap kualitas kurikulum, berdasarkan hasil kuesioner kepuasan kepala sekolah di atas.



Berdasarkan skala sikap di atas diketahui bahwa kepala sekolah merasa puas dengan peningkatan kualitas kurikulum yang telah disusun dan dilaksanakan oleh SD Kanisius Baciro.

- 6) Kepuasan kepala sekolah terhadap proses peningkatan eksistensi sekolah

Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu pelaksanaan program promosi sekolah dan kerja sama dengan lembaga lain.

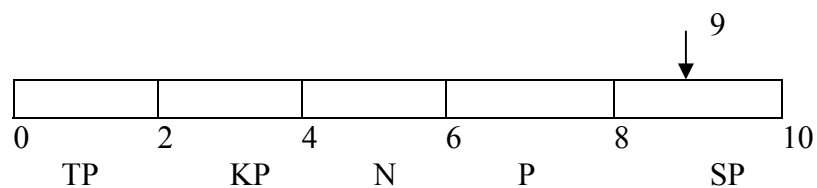
Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 2) = 10$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 2) = 2$

Rentang nilai = $(10 - 2) = 8$

Total nilai yang diperoleh responden = 8 (Lampiran_A27)

Berikut adalah skala sikap yang menunjukkan tingkat kepuasan kepala sekolah terhadap eksistensi sekolah, berdasarkan hasil kuesioner kepuasan kepala sekolah di atas.



Berdasarkan skala sikap di atas diketahui bahwa kepala sekolah merasa sangat puas dengan proses peningkatan eksistensi SD Kanisius Baciro.

b. Data Sekunder

Data sekunder yang dibutuhkan antara lain meliputi:

Tabel 32 Data Sekunder Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran Hasil	Tahun Ajaran		Standar Nasional	
	2005/ 2006	2006/ 2007	2005/ 2006	2006/ 2007
Pengadaan ekstrakurikuler baru	2	3	-	-
Pengadaan <i>Try-out</i> bersama	3	3	-	-
Program promosi sekolah	3	5	-	-
Jumlah Guru	14	16	12	12
Jumlah Siswa	410	429	300	300
Rasio guru per siswa	1 : 29	1 : 27	1 : 25	1 : 25
Nilai rata-rata NEM	7,12	6,06	6	6
Prosentase Kelulusan UAN	100 %	100%	100%	100%
Jumlah ruangan kelas	12	9	12	12
Rasio Jumlah kursi/meja per siswa	1 : 1	1 : 1	1 : 1	1 : 1
Ruang Guru	1	1	1	1
Ruang Kepala Sekolah	1	1	1	1
Laboratorium	2	2	1	1
Ruang UKS	2	2	1	1
Ruang Perpustakaan	1	1	1	1
Prosentase Lulusan diterima di sekolah favorit	40%	50%	-	-

Pembahasan

a. Pemanfaatan Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung belajar. Kualitas atau tingkat penguasaan pelajaran akan lebih baik apabila di dalam kegiatan belajar mengajar banyak didukung oleh alat-alat

pelajaran yang relevan. Namun banyaknya alat pelajaran merupakan salah satu indikator dari mutu belajar siswa. Untuk menilai apakah sarana prasarana yang ada sudah relevan atau belum perlu dilihat dari beberapa segi antara lain kuantitas alat, kualitas alat, adanya orang yang mengoperasikan, pengaturan sarana, serta kualitas inventaris.

Dalam penelitian ini kualitas sarana prasarana dinilai dari pemanfaatan sistem administrasi dan keuangan terkomputerisasi, penyediaan fasilitas pendidikan (PBM) dan fasilitas umum, penyediaan buku-buku referensi perpustakaan yang *up to date*, dan pemanfaatan teknologi informasi.

Dari hasil kuesiner yang ditujukan kepada kepala sekolah SD Kanisius Baciro diketahui bahwa sistem administrasi dan keuangan belum semua terkomputerisasi, dengan kata lain pemanfaatannya masih belum maksimal.

Dari sisi penyediaan fasilitas pendidikan dan umum, kepala sekolah berpendapat bahwa sekolah sudah menyediakan fasilitas yang memadai. Pendapat ini juga didukung oleh data yang diperoleh dari dokumentasi sekolah.

Dari data dokumentasi seperti yang dijabarkan pada tabel 31 dapat dikatakan bahwa fasilitas yang dimiliki oleh SD Kanisius Baciro untuk mendukung proses sudah lebih memadai. Hampir semua fasilitas tersedia sesuai dengan standar minimal yang ada dalam standar nasional pendidikan, kecuali jumlah ruang kelas. Menurut standar

nasional, jumlah kelas yang dimiliki oleh sekolah harus sesuai dengan jumlah rombongan belajar atau rombel. Untuk SD Kanisius Baciro, seharusnya sekolah ini memiliki 12 ruang kelas, karena setiap tingkatan memiliki dua rombongan belajar. Namun pada tahun ajaran 2006/2007 hal ini tidak terpenuhi karena gedung yang semula dapat dipergunakan untuk proses belajar mengajar hancur akibat gempa bumi, sehingga proses belajar mengajar agak terganggu. Ukuran ini tidak dapat digunakan untuk menentukan baik buruknya kinerja sekolah, karena kelemahan terjadi diluar kendali sekolah, yaitu terjadinya gempa bumi.

b. Proses peningkatan kualitas guru dan karyawan

Bagaimanapun baiknya kurikulum namun faktor pengajar juga sangat menentukan. Bagi sementara orang bahkan berpendapat bahwa kemampuan guru-guru justru merupakan faktor utama dalam menentukan kualitas lulusan. Kualitas karyawan juga ikut ambil bagian dalam proses belajar mengajar. Kualitas karyawan yang baik akan menunjang terselenggaranya proses belajar mengajar yang baik dan berkualitas juga. Beberapa indikator kemampuan guru dan karyawan yang perlu diperhatikan antara lain: tingkat atau latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.

Untuk meningkatkan kualitas guru dan karyawan maka sekolah harus memperhatikan beberapa indikator kemampuan guru dan karyawan di atas. Beberapa hal yang dapat ditempuh untuk

meningkatkan kualitas guru dan karyawan antara lain dengan melaksanakan proses rekrutmen yang selektif untuk melihat kemampuan guru dan karyawan yang memadai dan kompeten di bidangnya serta memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pengajaran atau pekerjaannya.

Dari hasil kuesioner yang ditujukan kepada kepala sekolah diketahui bahwa proses rekrutmen guru dan karyawan telah dilaksanakan secara selektif, kemampuan guru dan karyawan juga sudah memadai, selain itu guru dan karyawan SD Kanisius Baciro juga memiliki kompetensi dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidangnya. Dari hasil wawancara dengan staff yayasan juga diketahui bahwa proses rekrutmen pegawai memang sudah semakin selektif mengingat tuntutan pendidikan semakin tinggi. Proses perekrutan biasanya dilaksanakan terpusat di Yogyakarta dengan kerja sama dengan fakultas psikologi Universitas Kristen Duta Wacana. Hal ini sudah berlangsung untuk dua tahun terakhir.

c. Peningkatan kualitas kurikulum

Di dalam suatu lembaga pendidikan, kurikulum memegang peranan paling penting. Orang akan dengan cepat mengira-ngira kemampuan lulusan apabila diberi tahu materi apa saja yang diberikan kepada siswa selama mengikuti pendidikan di lembaga tersebut. Mengingat pentingnya peranan kurikulum dalam menciptakan lulusan yang berkualitas maka kurikulum harus dievaluasi secara berkala

untuk mengetahui apakah kurikulum tersebut masih *up to date* dengan perkembangan dan tuntutan dunia pendidikan dan kebutuhan pelanggan. Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi kurikulum, yaitu antara lain luas materi, urutan penyaian, komponen pelengkap dan alokasi waktu. Untuk dapat melakukan evaluasi tersebut maka perlu adanya *review* kurikulum secara berkala dan berkesinambungan, baik dari isi materi maupun alokasi waktunya.

Dari hasil kuesioner yang ditujukan kepada kepala sekolah SD Kanisius Baciro diketahui bahwa sekolah sudah melaksanakan *review* kurikulum secara berkala, selain itu guru-guru juga sudah melaksanakan program sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditentukan. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kurikulum yang disusun dan diterapkan di SD Kanisius Baciro sudah baik.

d. Proses peningkatan kualitas siswa

Dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) SD Kanisius Baciro diungkapkan bahwa saat ini telah terjadi pergeseran penilaian dari penilaian untuk menghakimi, yaitu dengan metode ranking kelas, ke penilaian untuk menghargai, yaitu melalui penilaian secara portofolio. Metode portofolio tidak hanya menekankan prestasi akademik saja tetapi juga sisi humanistik dan spiritualitasnya. Untuk mencapai kualitas siswa dengan sisi akademik, humanistik dan spiritualitas yang baik, sekolah perlu memfasilitasi dengan berbagai

program dan kegiatan yang mengembangkan tiga segi tersebut, antara lain pengembangan kegiatan intra dan ekstrakurikuler, pengadaan *try-out*, kegiatan pengenalan dan kepedulian lingkungan alam (belajar di luar sekolah), dan pembinaan rohani dan mentalitas siswa (retret, rekoleksi, misa, refleksi, *out bond*, *camping*, dll)

Dari hasil kuesioner diketahui bahwa keempat alternatif program di atas telah dilaksanakan dengan baik oleh sekolah. Dari hasil wawancara dengan pihak sekolah diperoleh informasi bahwa sekolah telah mencanangkan program pembinaan rohani dan mentalitas sudah dilaksanakan secara berkala, terorganisir dan berkesinambungan setiap tahunnya. Untuk program kepedulian lingkungan alam, sekolah telah melaksanakan berbagai macam bentuk kegiatan antara lain program penghijauan lingkungan sekolah, kerja bakti di lingkungan sekolah dan di kompleks masyarakat sekeliling sekolah, belajar di luar sekolah, misalnya dengan mengunjungi tempat-tempat bersejarah seperti candi, museum dan tempat-tempat belajar anak seperti Taman Pintar misalnya dan menyusun laporan atau karya ilmiah berdasarkan pengamatan. Selain itu sekolah juga melaksanakan program refleksi pribadi bagi masing-masing siswa secara terpimpin, yaitu dengan mengisi buku diary harian bersama-sama setiap selesai jam pelajaran tiap harinya.

Kegiatan ekstrakurikuler sangat membantu siswa dalam mengembangkan ketrampilan dan kreativitasnya, sehingga diharapkan

siswa terpacu untuk meningkatkan prestasi. Selain itu pengadaan program ekstrakurikuler baru tiap tahunnya menunjukkan kemampuan sekolah untuk melihat peluang dan kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang, sekaligus menarik minat pelanggan dan calon pelanggan. Dari data dokumentasi diketahui bahwa ada peningkatan jumlah dan variasi ekstrakurikuler baru setiap periode. Pada tahun ajaran 2005/2006 SD Kanisius Baciro mengadakan 2 ekstrakurikuler baru sedangkan untuk tahun ajaran 2006/2007 SD Kanisius Baciro mengadakan 3 kegiatan ekstrakurikuler baru. Adanya peningkatan dan variasi kegiatan ekstrakurikuler setiap periode ini menunjukkan bahwa SD Kanisius Baciro mampu melihat peluang dan kebutuhan pelanggan di masa depan serta mampu menawarkan produk baru bagi pelanggan. Hal ini bisa menjadi modal sekolah untuk memperkuat eksistensinya di bidang penyediaan jasa pendidikan dan sekaligus dapat menarik calon pelanggan.

Demikian juga halnya dengan pengadaan *try-out* bersama. Kegiatan ini membantu peserta didik untuk semakin mengetahui kebutuhan masa depan. Dalam penelitian ini kebutuhan masa depan tersebut adalah kebutuhan akan prestasi belajar. Dengan adanya *try-out* bersama ini siswa dapat belajar untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi ujian akhir sekolah, yang merupakan bekal dalam melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu kegiatan ini juga dapat menjadi sarana bagi sekolah untuk menjalin

kerja sama dengan lembaga pendidikan ataupun sekolah lainnya, sehingga sekolah dapat lebih eksis dan bertahan hidup. Dari data yang diperoleh diketahui bahwa SD Kanisius Baciro mengadakan 3 kali *try-out* setiap periodenya. Kegiatan ini dilaksanakan atas kerja sama dengan beberapa lembaga bimbingan belajar, dengan harapan dapat menjalin kerja sama yang baik sekaligus juga dapat menimba pengalaman dari lembaga bimbingan belajar tersebut.

Hasil keluaran dari SD Kanisius Baciro adalah siswa-siswi SD yang siap melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, oleh karena itu tingkat kelulusan, nilai rata-rata NEM, dan prosentase lulusan diterima di sekolah favorit juga dapat dijadikan ukuran peningkatan kualitas peserta didik. Dari data yang diperoleh diketahui bahwa prosentase lulusan SD Kanisius Baciro diterima di SMP favorit mengalami peningkatan. Pada tahun ajaran 2005/2006 prosentasenya sebesar 40% sedangkan pada tahun ajaran 2006/2007 adalah sebesar 50%. SMP favorit ini antara lain SMPN 1 Yogyakarta, SMPN 8 Yogyakarta, dan SMP PL I. Hal ini berarti bahwa kualitas lulusan sudah semakin baik dan mampu bersaing dengan lulusan sekolah lain. Semakin banyak jumlah siswa yang diterima di SMP favorit berarti semakin tinggi pula kualitas lulusannya. Bagi sekolah hal ini menunjukkan bahwa sekolah sudah mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya.

Hasil yang baik dapat tercapai apabila proses yang dilaksanakan

juga baik. Dalam kasus ini, tingkat kelulusan SD Kanisius Baciro adalah 100%. Hal ini memperlihatkan bahwa kemampuan rata-rata siswa berada di atas standar nasional yang telah ditentukan, dan mengindikasikan bahwa mutu pendidikan di sekolah ini baik. Semakin tinggi rasio kelulusan siswa (100%) mengindikasikan bahwa semakin baik pula kinerja sekolah.

Nilai rata-rata NEM tahun ajaran 2005/2006 dan 2006/2007 menunjukkan penurunan, dari nilai 7,12 untuk tahun ajaran 2005/2006 ke nilai 6,03 untuk tahun ajaran 2006/2007. Penurunan nilai rata-rata NEM ini dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja sekolah. Rata-rata NEM dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan sekolah dalam menciptakan lulusan yang berkualitas dan berprestasi. Semakin tinggi nilai rata-rata NEM siswa dari periode ke periode mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan sekolah untuk menciptakan lulusan yang berkualitas dan berprestasi, dan ini berarti semakin baik pula kinerja sekolah dari periode ke periode.

e. Eksistensi sekolah

Eksistensi sekolah merupakan kemampuan sekolah untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kemampuan ini penting untuk dimiliki oleh organisasi manapun. Eksistensi sekolah akan memberikan peluang pada sekolah untuk berbuat lebih baik lagi dan diharapkan kinerja sekolah menjadi lebih baik. Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu pelaksanaan program promosi

sekolah dan kerja sama dengan lembaga lain.

Program promosi sekolah merupakan sarana dan upaya untuk memperkenalkan sekolah kepada masyarakat atau kepada calon pelanggan. Dengan usaha ini diharapkan kesan dan reputasi sekolah dalam masyarakat semakin meningkat dan para calon pelanggan pun tergerak untuk bergabung dan mempercayakan pendidikan anak usia SD di sekolah ini. Dengan upaya ini diharapkan dari tahun ke tahun semakin banyak calon pelanggan yang mendaftar di SD Kanisius ini sehingga eksistensi sekolah dapat meningkat. Dari hasil kuesioner yang ditujukan kepada kepala sekolah diketahui bahwa kepala sekolah sudah sangat puas dengan program-program promosi yang dilaksanakan oleh SD Kanisius Baciro. Hal ini pun didukung oleh data yang diperoleh melalui dokumentasi sekolah. Rata-rata setiap tahunnya sekolah mengadakan 3 kali program promosi sekolah. Bentuk kegiatannya bermacam-macam, antara lain melalui lomba-lomba seperti lomba lukis, mewarnai, *fashion show*, dll.

Kerja sama dengan lembaga lain memiliki peran cukup penting dalam meningkatkan eksistensi sekolah. Ada banyak manfaat yang dapat diambil oleh sekolah dengan relasi kerja sama ini, antara lain dalam hal pengelolaan sumber daya manusia yang ada dalam SD Kanisius Baciro, pengelolaan manajemen sekolah, dan peningkatan mutu dan kualitas pendidikan. Dengan adanya relasi kerja sama ini diharapkan sekolah mampu untuk tetap eksis berkarya di dunia

pendidikan. Dari hasil kuesioner diketahui bahwa kepala sekolah sudah merasa puas dengan upaya kerja sama yang telah dijalin oleh pihak sekolah dengan lembaga-lembaga lain, misalnya dalam rangka pelatihan guru dan karyawan, pelaksanaan *try out*, program belajar/kursus bahasa inggris dan komputer.

4. Perspektif perkembangan dan pembelajaran

Kinerja sekolah menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari tujuh tujuan strategik yang ingin dicapai, yaitu peningkatan retensi pegawai, pengembangan kemampuan guru dan karyawan, peningkatan produktivitas guru dan karyawan, peningkatan kompetensi guru dan karyawan, peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan, peningkatan kepuasan kerja, dan penciptaan iklim dan budaya kerja yang sehat.

Data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja sekolah dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh dari data primer dalam bentuk kuesioner kepuasan guru dan karyawan dan kuesioner kepuasan kepala sekolah serta data sekunder yang diperoleh dari data arsip yang dimiliki sekolah.

a. Data Primer

Data primer yang dibutuhkan adalah Kuesioner tentang kepuasan guru dan karyawan (Lampiran_A3) dan kepuasan kepala sekolah (Lampiran_A5).

1) Kepuasan Kepala Sekolah

Kuesioner ini digunakan untuk mengetahui apakah kepala sekolah sudah merasa puas dengan perkembangan dan pembelajaran yang berlangsung di SD Kanisius Baciro.

a) Kepuasan Umum

Kepuasan umum yang dimaksudkan di sini adalah penilaian tingkat kepuasan kepala sekolah terhadap keseluruhan indikator yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan kepala sekolah terhadap perkembangan dan pembelajaran sekolah. Indikator tersebut antara lain indikator peningkatan retensi pegawai, pengembangan kemampuan guru dan karyawan, peningkatan produktivitas guru dan karyawan, peningkatan kompetensi guru dan karyawan dan peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan

Skor maksimum yang mungkin diperoleh = $(5 \times 10) = 50$

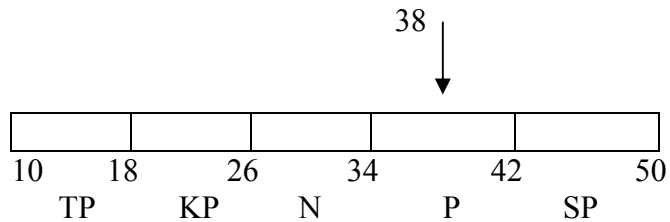
Skor minimum yang mungkin diperoleh = $(1 \times 10) = 10$

Rentang nilai = $(50 - 10) = 40$

Total nilai yang diperoleh responden = 38 (Lampiran_A22)

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun skala sikap untuk menilai tingkat kepuasan kepala sekolah terhadap tingkat retensi pegawai, pengembangan kemampuan guru dan karyawan, produktivitas guru dan karyawan, peningkatan

kompetensi guru dan karyawan dan peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan, sebagai berikut:



Dari skala tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa kepala sekolah merasa puas dengan perkembangan dan pembelajaran yang berlangsung di SD Kanisius Baciro.

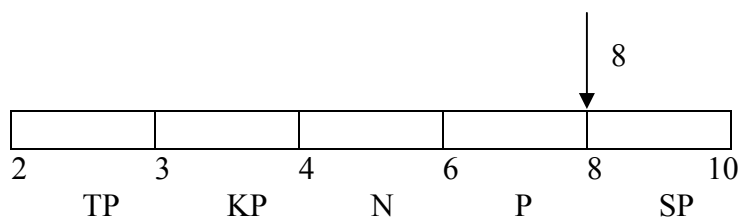
b) Kepuasan kepala sekolah terhadap peningkatan retensi pegawai

Indikator ini diukur dengan menggunakan dua ukuran strategik yaitu tingkat perpindahan pegawai potensial dan masa kerja rata-rata guru/karyawan. Berikut adalah analisa hasil kuesioner penilaian kepuasan kepala sekolah terhadap peningkatan retensi pegawai.

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 2) = 10$

Nilai minimum yang mungkin tercapai = $(1 \times 2) = 2$

Total nilai yang diperoleh responden = 8 (Lampiran_A28)



Dari skala sikap di atas diketahui bahwa kepala sekolah merasa puas terhadap tingkat retensi pegawai di SD Kanisius Baciro.

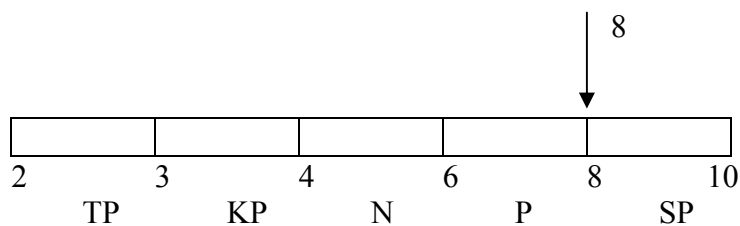
- c) Kepuasan kepala sekolah terhadap peningkatan produktivitas guru dan karyawan

Indikator ini diukur dengan menggunakan dua ukuran strategik yaitu tingkat perpindahan pegawai potensial dan masa kerja rata-rata guru/karyawan. Berikut adalah analisis hasil kuesioner penilaian kepuasan kepala sekolah terhadap tingkat retensi pegawai.

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 2) = 10$

Nilai minimum yang mungkin tercapai = $(1 \times 2) = 2$

Total nilai yang diperoleh responden = 8 (Lampiran_A30)



Dari skala sikap di atas diketahui bahwa kepala sekolah merasa puas terhadap tingkat retensi pegawai di SD Kanisius Baciro.

- d) Kepuasan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru dan karyawan

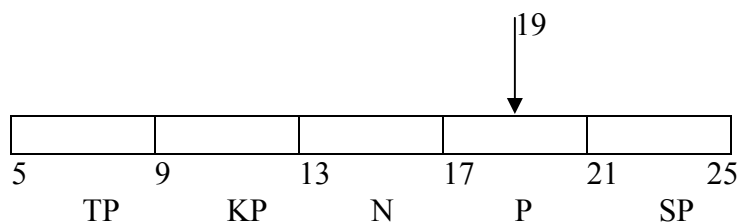
Indikator ini diukur dengan menggunakan lima ukuran strategik yaitu tingkat peran serta guru dan karyawan dalam seminar, lokakarya, dll, rasio guru per siswa, pelatihan guru dan karyawan, pembinaan rohani dan mentalitas guru dan karyawan, serta komitmen program studi lanjut.. Berikut adalah

analisis hasil kuesioner penilaian kepuasan kepala sekolah terhadap tingkat peran serta guru dan karyawan dalam seminar, lokakarya, dll, rasio guru per siswa.

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 5) = 25$

Nilai minimum yang mungkin tercapai = $(1 \times 5) = 5$

Total nilai yang diperoleh responden = 19 (Lampiran_A29).



Dari skala sikap di atas diketahui bahwa kepala sekolah merasa puas terhadap peningkatan kompetensi guru dan karyawan.

- e) Kepuasan kepala sekolah terhadap peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan

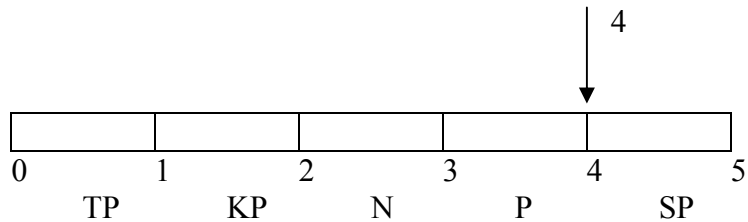
Indikator ini diukur dengan menggunakan ukuran pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

Berikut adalah analisis hasil kuesioner penilaian kepuasan kepala sekolah terhadap pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 1) = 5$

Nilai minimum yang mungkin tercapai = $(1 \times 1) = 1$

Total nilai yang diperoleh responden = 4 (Lampiran_A31).



Dari skala sikap di atas diketahui bahwa kepala sekolah merasa puas terhadap pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

2) Kepuasan Guru dan Karyawan

Kuesioner ini digunakan untuk mengetahui apakah guru dan karyawan SD Kanisius Baciro sudah merasa puas bekerja di sekolah ini. Dari 16 guru dan 6 karyawan diperoleh responden sejumlah 11 orang. Hasil kuesioner dianalisa berdasarkan total nilai yang diperoleh masing-masing responden. Berikut adalah hasil analisisnya:

a) Kepuasan Umum

Kepuasan umum yang dimaksudkan di sini adalah penilaian tingkat kepuasan guru karyawan terhadap keseluruhan indikator yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan guru dan karyawan, yaitu indikator peningkatan kepuasan kerja, penciptaan iklim dan budaya kerja yang sehat, tingkat pelatihan guru dan karyawan, dan peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan.

Skor maksimum yang mungkin diperoleh = $(5 \times 12) = 60$

Skor minimum yang mungkin diperoleh = $(1 \times 12) = 12$

Rentang nilai = $(60 - 12) = 48$

Tabulasi data dan total nilai masing-masing responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A16.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 33 Distribusi frekuensi kepuasan guru dan karyawan terhadap peningkatan kepuasan kerja, penciptaan iklim dan budaya kerja yang sehat, peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan, dan pengembangan kemampuan guru dan karyawan.

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
51 – 60	3	0,273	Sangat Puas
41 – 50	7	0,636	Puas
31 – 40	1	0,091	Netral
21 – 30	0	0	Kurang Puas
12 - 20	0	0	Tidak puas
Jumlah	11	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 27% guru dan karyawan merasa sangat puas, 64% guru dan karyawan merasa puas, dan 9% bersikap netral. Dari data tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa rata-rata guru dan karyawan merasa puas bekerja di SD Kanisius Baciro.

- b) Kepuasan guru dan karyawan terhadap peningkatan kepuasan kerja

Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu ketanggapan sekolah terhadap kebutuhan guru dan karyawan dan persepsi kepuasan kerja guru dan karyawan

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 3) = 15$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 3) = 3$

Rentang nilai = $(15 - 3) = 12$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A17.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 34 Distribusi frekuensi kepuasan guru dan karyawan terhadap peningkatan kepuasan kerja

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
13 – 15	5	0,455	Sangat Puas
10 – 12	5	0,455	Puas
07 – 09	1	0,09	Netral
05 – 06	0	0	Kurang Puas
03 – 04	0	0	Tidak puas
Jumlah	11	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 45,5% guru dan karyawan merasa sangat puas, 45,5% guru dan karyawan merasa puas, dan 9% bersikap netral.

- c) Kepuasan guru dan karyawan terhadap peningkatan kemampuan guru dan karyawan

Strategi ini diukur dengan menggunakan ukuran pelaksanaan pelatihan rutin bagi guru dn karyawan

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 1) = 5$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 1) = 1$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A20

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 35 Distribusi frekuensi kepuasan guru dan karyawan terhadap peningkatan kemampuan guru dan karyawan

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
5	2	0,182	Sangat Puas
4	7	0,636	Puas
3	0	0	Netral
2	1	0,091	Kurang Puas
1	1	0,091	Tidak puas
Jumlah	11	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 18% guru dan karyawan merasa sangat puas, 67% guru dan karyawan merasa puas, 9% merasa kurang puas dan 9% merasa tidak puas.

- d) Kepuasan guru dan karyawan terhadap penciptaan iklim dan budaya kerja yang sehat

Strategi ini diukur dengan menggunakan empat ukuran, yaitu peran serta guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan, dukungan motivasi kerja, iklim dan budaya sekolah dan komunikasi dan relasi kekeluargaan.

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 4) = 20$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 4) = 4$

Rentang nilai = $(20 - 4) = 16$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A19.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 36 Distribusi frekuensi kepuasan guru dan karyawan terhadap penciptaan iklim dan budaya kerja

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
17 – 20	4	0,364	Sangat Puas
13 – 16	5	0,454	Puas
10 – 12	2	0,182	Netral
07 – 09	0	0	Kurang Puas
04 – 06	0	0	Tidak puas
Jumlah	11	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 36% guru dan karyawan merasa sangat puas, 45% guru dan karyawan merasa puas, dan 18% bersikap netral. Dari hasil

tersebut diketahui bahwa rata-rata guru dan karyawan merasa puas dengan iklim dan budaya yang tercipta di Sekolah.

- e) Kepuasan guru dan karyawan terhadap peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan

Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu ketanggapan sekolah terhadap kebutuhan guru dan karyawan dan persepsi kepuasan kerja guru dan karyawan

Nilai maksimum yang mungkin dicapai = $(5 \times 4) = 20$

Nilai minimum yang mungkin dicapai = $(1 \times 4) = 4$

Rentang nilai = $(20 - 4) = 16$

Tabulasi data dan total nilai yang diperoleh responden setelah diurutkan dapat dilihat pada Lampiran_A18.

Berdasarkan data hasil kuesioner di atas dapat disusun tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 37 Distribusi frekuensi kepuasan guru dan karyawan terhadap peningkatan kesejahteraan guru/karyawan

Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Kategori
17 – 20	3	0,273	Sangat Puas
13 – 16	8	0,727	Puas
10 – 12	0	0	Netral
07 – 09	0	0	Kurang Puas
04 – 06	0	0	Tidak puas
Jumlah	11	1	

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi di atas diketahui bahwa 27% guru dan karyawan merasa sangat puas, dan 73%

merasa puas terhadap peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan.

b. Data sekunder

Data sekunder yang dibutuhkan meliputi informasi tentang beberapa hal berikut:

Tabel 38 Data Sekunder Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran Hasil	Tahun Ajaran	
	2005/2006	2006/2007
Retensi Karyawan dan guru:		
Masa kerja rata-rata guru dan karyawan	9	10
Jumlah guru/karyawan yang pensiun	-	-
Jumlah guru dan karyawan baru	-	4
Jumlah guru dan karyawan yang pindah kerja	-	2
Produktivitas karyawan:		
Jumlah guru atau karyawan yang melanjutkan studi	1	1
Jumlah guru atau karyawan yang menyelesaikan studi lanjut	-	-
Jumlah Guru yang telah disertifikasi	-	-
Tingkat kehadiran (absensi) guru dan karyawan	95%	96%
Kompetensi Guru dan karyawan:		
Rasio guru berpendidikan S1	79%	79%
Rasio guru dan siswa	1: 29	1:27
Rata-rata pelatihan guru dan karyawan	3	5

Pembahasan

a. Tingkat retensi pegawai (guru dan karyawan)

Retensi guru dan karyawan adalah kemampuan sekolah untuk mempertahankan guru dan karyawan. Dalam penelitian ini, ukuran yang digunakan untuk mengukur retensi guru dan karyawan adalah

masa kerja rata-rata karyawan dan guru, dan tingkat perpindahan pegawai potensial.

Tingkat retensi dapat dihitung dari masa kerja rata-rata karyawan suatu organisasi karena makin lama karyawan bekerja dalam suatu organisasi atau makin tinggi retensinya, kita dapat menyimpulkan bahwa ia makin betah. Dari hasil kuesioner diketahui bahwa kepala sekolah puas dengan tingkat retensi guru dan karyawan SD Kanisius Baciro. Hal ini didukung oleh informasi yang diperoleh dari data kepegawaian SD Kanisius Baciro. Dari data diketahui bahwa masa kerja rata-rata guru dan karyawan tahun ajaran 2005/2006 adalah 9 tahun dan tahun ajaran 2006/2007 adalah 10 tahun. Beberapa pegawai merupakan perintis SD Kanisius Baciro, dengan masa kerja kurang lebih 25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan sekolah untuk mempertahankan karyawan dan guru sangat baik.

Ukuran yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat perpindahan atau perputaran pegawai potensial antara lain jumlah guru dan karyawan yang pensiun, jumlah guru dan karyawan baru dan jumlah guru dan karyawan yang pindah kerja. Tingkat perputaran karyawan dapat diketahui dari jumlah yang keluar dan atau masuk dalam suatu tahun dibandingkan dengan jumlah seluruh karyawan. Makin tinggi perputaran guru dan karyawan makin rendah tingkat retensi guru dan karyawan, berarti makin baik kinerja sekolah. Dalam tahun ajaran 2005/2006 tidak terjadi perputaran guru dan karyawan di

SD Kanisius Baciro. Perputaran baru terjadi dalam tahun ajaran 2006/2007. Dalam tahun ajaran tersebut terdapat 4 guru baru dan 2 guru yang pindah tugas. Dari informasi pihak sekolah diketahui bahwa perpindahan dua guru tersebut masih dalam lingkup yayasan. Satu guru dipindahtugaskan di SMU Dominikus Wonosari, sedangkan satu guru yang lain dipindahtugaskan di SMP PL II. Pemindahtugasan ini dilaksanakan atas kebijakan pihak yayasan Santo Dominikus cabang Yogyakarta, sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit dan kemampuan guru yang bersangkutan.

b. Produktivitas guru dan karyawan

Produktivitas guru dan karyawan merupakan jumlah dan mutu kinerja guru dan karyawan sebagai keluaran. Produktivitas dapat diukur dengan berbagai ukuran. Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai ukuran adalah prosentase tingkat kehadiran guru dan karyawan, tingkat kedisiplinan, jumlah guru atau karyawan yang melanjutkan studi, jumlah guru atau karyawan yang menyelesaikan studi lanjut, dan jumlah guru yang telah disertifikasi.

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa dalam tahun ajaran 2005/2006 terdapat satu guru yang melanjutkan studi, namun di tahun berikutnya tidak ada penambahan jumlah guru yang melanjutkan studi, bahkan belum ada guru yang disertifikasi.

Tingkat kehadiran atau absensi guru dan karyawan merupakan salah satu ukuran produktivitas. Semakin tinggi tingkat kehadiran guru

dan karyawan makin tinggi pula produktivitasnya. Dari data primer diketahui bahwa kepala sekolah puas dengan tingkat produktivitas guru dan karyawan SD Kanisius Baciro, dilihat dari sisi kedisiplinan dan tingkat kehadiran (absensi) guru dan karyawan. Dari data sekunder diketahui bahwa apabila dilihat dari tingkat kehadiran guru dan karyawan maka dapat dikatakan bahwa produktivitas SD Kanisius Baciro adalah baik. Pada tahun ajaran 2005/2006 prosentase kehadiran guru dan karyawan adalah 95% dan pada tahun 2006/2007 adalah 96%. Ada peningkatan prosentase kehadiran guru dan karyawan. Dari informasi yang diperoleh dari pihak sekolah umumnya ketidakhadiran guru dan karyawan adalah dikarenakan sakit. Sejauh pengamatan peneliti dan dari informasi dari pihak sekolah, guru dan karyawan SD Kanisius Baciro sangat menjunjung tinggi kedisiplinan, terutama dalam hal ketepatan waktu kehadiran.

c. Peningkatan kompetensi guru dan karyawan

Ukuran strategik yang digunakan untuk menilai peningkatan kompetensi guru dan karyawan adalah tingkat peran serta guru dan karyawan dalam seminar, lokakarya, dll, rasio guru per siswa, rasio guru berpendidikan S1, pelatihan guru dan karyawan, pembinaan rohani dan mentalitas guru dan karyawan, serta komitmen program studi lanjut.

Dari hasil kuesioner diketahui bahwa kepala sekolah puas dengan upaya peningkatan kompetensi guru dan karyawan SD Kanisius

Baciro. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kompetensi guru dan karyawan SD Kanisius Baciro sudah baik. Peningkatan ini ditunjang dengan informasi yang diperoleh melalui dokumentasi sekolah. Adanya peningkatan pelatihan guru dan karyawan dari tahun ajaran 2005/2006 ke tahun ajaran 2006/2007 mengindikasikan adanya usaha untuk lebih maju dan mengembangkan kemampuan guru dan karyawan sehingga menunjang kompetensinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah.

Rasio guru per siswa menurut ketentuan standar nasional 2004 adalah 1:28. Hal ini memungkinkan bagi guru untuk memberikan bimbingan dan perhatian yang baik kepada siswa-siswi yang mereka bimbing. Dari data yang diperoleh diketahui bahwa rasio guru per siswa tahun ajaran 2005/2006 adalah 1:29, dan tahun ajaran 2006/2007 adalah 1:27. Hal ini menunjukkan bahwa rasio guru per siswa di SD Kanisius Baciro sudah semakin baik dan hampir memenuhi standar nasional. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja sekolah semakin baik dilihat dari penurunan rasio guru per siswa.

Berdasarkan ketentuan Standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru diungkapkan bahwa seorang guru SD harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma VI (D-VI) atau Sarana (S1) dalam bidang pendidikan SD atau psikologi. Dari data kepegawaian SD Kanisius Baciro diketahui bahwa sudah sebagian besar guru telah berpendidikan setara S1 dan mengajar sesuai dengan

bidangnya, yaitu mencapai sekitar 79%. Rata-rata guru baru yang diterima di sekolah ini telah menyelesaikan pendidikan S1. Hal ini berarti bahwa kompetensi guru SD Kanisius Baciro cukup baik, dan diharapkan kedepannya bisa secara keseluruhan (100%) telah berpendidikan S1, atau setidaknya mengikuti program sertifikasi setara S1, seperti yang telah dicanangkan oleh pemerintah dinas pendidikan.

Dalam hal pelatihan, lokakarya dan pendampingan rohani, sekolah bekerja sama dengan pihak yayasan telah mengatur pelaksanaannya secara berkala dan berkesinambungan, sehingga masing-masing guru dan karyawan dapat berperan aktif di dalamnya dan mengambil manfaat dari kegiatan tersebut.

d. Peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan

Ukuran yang digunakan untuk menilai peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan adalah pelaksanaan sistem kompensasi, pemberian *reward*, pelaksanaan sistem tabungan hari tua, dan perhatian terhadap kesejahteraan guru dan karyawan

Yang dimaksud dengan pelaksanaan sistem kompensasi dan *reward* disini adalah menyangkut sistem penggajian, pemberian bonus serta penghargaan lainnya yang bisa memotivasi dan memicu peningkatan kinerja. Gaji yang rendah dengan ekspektasi yang tinggi dapat mengakibatkan turunnya moral, sebaliknya gaji yang tinggi dengan ekspektasi yang rendah akan membuat seseorang menjadi tidak memiliki inspirasi dan motivasi kerja yang baik. Jadi dalam hal ini

diperlukan adanya keseimbangan antara gaji dengan ekspektasi kinerja.

Reward tidak selalu harus berwujud uang. *Reward* dapat berbentuk pujian atau sanjungan sebagai ungkapan pengakuan dan penghargaan atas prestasi yang dicapai. *Reward* dapat mengubah perilaku seseorang dan memicu peningkatan kinerja. Dengan adanya *reward* dan kompensasi yang memadai diharapkan kesejahteraan guru dan karyawan pun ikut meningkat.

Tabungan hari tua merupakan tambahan ketentraman hati bagi guru dan karyawan. Dengan adanya tabungan hari tua diharapkan guru dan karyawan dapat lebih tenang dalam merencanakan hidup, terutama disaat sudah tidak produktif lagi.

Dari hasil kuesiner penilaian kepuasan guru dan karyawan serta kepala sekolah diketahui bahwa program-program di atas telah dilaksanakan dengan baik oleh pihak sekolah. Dengan demikian diharapkan kesejahteraan guru dan karyawan bisa meningkat, dan akhirnya mampu memotivasi guru dan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

e. Peningkatan kepuasan kerja

Penilaian kepuasan kerja merupakan sesuatu hal yang sangat subyektif. Penilaian antara satu pihak dengan yang lain berbeda. Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa rata-rata guru dan karyawan sudah merasa puas bekerja di SD Kanisius Baciro.

f. Penciptaan iklim dan budaya kerja yang sehat.

Suasana kerja yang terjalin antar pribadi ditempat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja organisasi. Apabila dalam lingkungan kerja tercipta iklim dan budaya kerja yang sehat, maka dengan sendirinya akan tercipta suasana kerja yang baik, terbangun suasana saling percaya dan mendukung satu dengan yang lain, sehingga terbina suasana kerja yang mengkrasankan. Iklim dan budaya ini tidak terbentuk dengan sendirinya tetapi merupakan proses jangka panjang. Beberapa ukuran yang dapat dipakai untuk melakukan penilaian terhadap penciptaan iklim dan budaya kerja yang sehat antara lain dukungan motivasi kerja, iklim dan budaya sekolah yang menunjang Proses Belajar Mengajar, komunikasi dan relasi kekeluargaan, serta peran serta guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan

C. Penilaian kinerja sekolah berdasarkan empat perspektif dalam metode *balanced scorecard*

1. Perspektif Pelanggan

Data yang digunakan untuk mengukur kinerja sekolah berdasarkan perspektif pelanggan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang ditujukan kepada siswa dan orang tua/wali murid. Ukuran strategis yang digunakan adalah pembelajaran yang berkualitas dan menyenangkan, penciptaan iklim dan budaya sekolah yang sehat, kualitas pelayanan

sekolah, peningkatan kualitas siswa, kualitas relasi antara pihak sekolah dengan orang tua/wali. Penilaian kinerja ini ditentukan berdasarkan kriteria berikut:

Tabel 39 Kriteria penilaian ukuran strategik menurut perspektif pelanggan

Kategori	Skor	Penilaian Kinerja
Sangat Puas	5	Sangat Baik
Puas	4	Baik
Netral	3	Sedang
Kurang Puas	2	Kurang Baik
Tidak Puas	1	Tidak Baik

Tabel 40 Kriteria penilaian kinerja sekolah menurut perspektif pelanggan

Rentang Nilai	Skor Akhir	Kriteria Penilaian Kinerja
1,0 – 1,8	1	Buruk
1,9 – 2,6	2	Kurang
2,7 – 3,4	3	Sedang
3,5 – 4,2	4	Baik
4,3 – 5,0	5	Sangat Baik

Berikut adalah penilaian kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif pelanggan, berdasarkan kriteria yang telah ditentukan di atas.

Tabel 41 Penilaian Kinerja Sekolah berdasarkan Perspektif Pelanggan

No	Ukuran Strategik	Kategori Sikap	Skor	Kriteria Penilaian Kinerja
1.	Pembelajaran yang berkualitas dan menyenangkan	Puas	4	Baik
2.	Penciptaan iklim dan budaya sekolah yang sehat	Puas	4	Baik
3.	Kualitas pelayanan sekolah	Puas	4	Baik
4.	Peningkatan kualitas siswa	Sangat Puas	5	Sangat Baik
5.	Kualitas relasi antara pihak sekolah dengan orang tua/wali	Puas	4	Baik
	Rata-rata Skor	-	4,2	Baik

Berdasarkan tabel penilaian kinerja sekolah di atas dapat diketahui bahwa kinerja sekolah menurut perspektif pelanggan adalah baik.

2. Perspektif Keuangan

Data yang digunakan untuk menilai kinerja sekolah berdasarkan perspektif keuangan adalah data sekunder yang bersumber pada laporan keuangan periode 2005 dan 2006, dengan kriteria penilaian sebagai berikut:

Tabel 42 Kriteria penilaian ukuran srategik perspektif keuangan

No	Ukuran strategik	Kriteria	Skor	Penilaian Kinerja
1.	Rasio biaya operasional terhadap biaya program	$R1 > R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 < R2$	1	Kurang
2.	Rasio biaya proram ke pendapatan donasi	$R1 < R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 > R2$	1	Kurang
3.	Rasio surplus	$R1 < R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 > R2$	1	Kurang
4.	Biaya rata-rata per siswa	$B1 > B2$	3	Baik
		$B1 = B2$	2	Sedang
		$B1 < B2$	1	Kurang
5.	Rasio sumbangan siswa	$R1 > R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 < R2$	1	Kurang
6.	Rasio pendapatan kegiatan usaha	$R1 < R2$	3	Baik
		$R1 = R2$	2	Sedang
		$R1 > R2$	1	Kurang

Keterangan:

$R1$ = Rasio tahun ke 1.

$R2$ = Rasio tahun ke 2

$B1$ = Biaya rata-rata tahun ke 1

$B2$ = Biaya rata-rata tahun ke 2

Tabel 43 Kriteria penilaian kinerja sekolah menurut perspektif keuangan

Tingkat pencapaian ukuran strategik	Skor	Kriteria Penilaian Kinerja
6	5	Sangat Baik
5	4	Baik
4	3	Sedang
3	2	Kurang Baik
≤ 2	1	Buruk

Berdasarkan kriteria penilaian kinerja di atas kita dapat melakukan penilaian kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif keuangan sebagai berikut

Tabel 44 Penilaian kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif keuangan

No	Ukuran strategik	Kriteria	Skor	Penilaian Kinerja
1.	Rasio biaya operasional terhadap biaya program	$R1 > R2$	3	Baik
2.	Rasio biaya program ke pendapatan donasi	$R1 > R2$	1	Kurang
3.	Rasio surplus	$R1 < R2$	3	Baik
4.	Biaya rata-rata per siswa	$B1 > B2$	3	Baik
5.	Rasio sumbangan siswa	$R1 > R2$	3	Baik
6.	Rasio pendapatan kegiatan usaha	$R1 > R2$	1	Kurang

Dari tabel di atas diketahui bahwa dua ukuran strategik, yaitu rasio pendapatan kegiatan usaha dan rasio biaya program ke pendapatan donasi, memiliki kinerja yang kurang baik. Sedangkan empat ukuran strategik lainnya, yaitu rasio biaya operasional terhadap biaya program, rasio surplus, biaya rata-rata per siswa, dan rasio sumbangan siswa, memiliki kinerja yang baik. Menurut kriteria penilaian kinerja perspektif keuangan

yang terdapat dalam tabel 44 dapat disimpulkan bahwa kinerja sekolah menurut perspektif keuangan adalah sedang (skor akhir = 3).

3. Perspektif Proses Bisnis internal

Perspektif ini diukur dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data pokok yang digunakan untuk menilai kinerja adalah data primer, sedangkan data sekunder digunakan sebagai tambahan informasi. Penilaian kinerja dilaksanakan dengan kriteria berikut:

Tabel 45 Kriteria penilaian ukuran strategik dalam perspektif proses bisnis internal

Kategori	Skor	Penilaian Kinerja
Sangat Puas	5	Sangat Baik
Puas	4	Baik
Netral	3	Sedang
Kurang Puas	2	Kurang Baik
Tidak Puas	1	Tidak Baik

Tabel 46 Kriteria penilaian kinerja sekolah menurut perspektif proses bisnis internal

Rentang Nilai	Skor Akhir	Kriteria Penilaian Kinerja
1,0 – 1,8	1	Buruk
1,9 – 2,6	2	Kurang
2,7 – 3,4	3	Sedang
3,5 – 4,2	4	Baik
4,3 – 5,0	5	Sangat Baik

Berikut adalah hasil penilaian kinerja sekolah menurut perspektif proses bisnis internal berdasarkan kriteria di atas

Tabel 47 Penilaian Kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif proses bisnis intern

No	Ukuran Strategik	Kategori Sikap	Skor	Kriteria Penilaian Kinerja
1.	Kualitas Pemanfaatan Sarana Prasarana	Puas	4	Baik
2.	Peningkatan kualitas guru dan karyawan	Puas	4	Baik
3.	Peningkatan kualitas kurikulum	Puas	4	Baik
4.	Peningkatan kualitas siswa	Sangat Puas	5	Sangat Baik
5.	Eksistensi sekolah	Sangat Puas	5	Sangat Baik
	Rata-rata Skor		4,4	Sangat Baik

Dari tabel penilaian kinerja di atas diketahui bahwa kinerja SD Kanisius Baciro dilihat dari perspektif proses bisnis internal adalah sangat baik.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini diukur dengan menggunakan data primer dan sekunder. Data pokok yang digunakan untuk menilai kinerja adalah data primer, sedangkan data sekunder digunakan sebagai tambahan informasi. Penilaian kinerja dilaksanakan dengan kriteria berikut:

Tabel 48 Penilaian ukuran strategik dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kategori	Skor	Penilaian Kinerja
Sangat Puas	5	Sangat Baik
Puas	4	Baik
Netral	3	Sedang
Kurang Puas	2	Kurang Baik
Tidak Puas	1	Tidak Baik

Tabel 49 Kriteria penilaian kinerja sekolah menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Rentang Nilai	Skor Akhir	Kriteria Penilaian Kinerja
1,0 – 1,8	1	Buruk
1,9 – 2,6	2	Kurang
2,7 – 3,4	3	Sedang
3,5 – 4,2	4	Baik
4,3 – 5,0	5	Sangat Baik

Berikut adalah hasil penilaian kinerja sekolah menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan kriteria di atas

Tabel 50 Penilaian kinerja SD Kanisius menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

No	Ukuran Strategik	Kategori Sikap	Skor	Kriteria Penilaian Kinerja
1.	Tingkat retensi pegawai	Puas	4	Baik
2.	Produktivitas guru dan karyawan	Puas	4	Baik
3.	Peningkatan kompetensi guru dan karyawan	Puas	4	Baik
4.	Peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan	Puas	4	Baik
5.	Peningkatan kepuasan kerja	Puas	4	Baik
6.	Penciptaan iklim dan budaya kerja yang sehat	Puas	4	Baik
	Rata-rata Skor		4	Baik

Dari tabel penilain kinerja di atas dapat diketahui bahwa rata-rata skor yang diperoleh adalah empat. Berdasarkan kriteria dalam tabel 49 dapat disimpulkan bahwa kinerja SD Kanisius menurut perspektif pembelajaran

dan pertumbuhan adalah baik.

D. Penilaian Kinerja secara keseluruhan

Untuk dapat menyimpulkan hasil akhir dari keseluruhan perspektif maka terlebih dahulu perlu ditetapkan suatu rentang nilai yang dapat digunakan sebagai pedoman baik buruknya suatu organisasi dilihat dari empat perspektif. Rentang nilai ini ditentukan berdasarkan rentang penilaian kinerja masing-masing perspektif antara 1 (Buruk) sampai 5 (Sangat Baik) dibagi 5, yaitu kriteria penilaian kinerja buruk, kurang baik, sedang, baik dan sangat baik. Karena penilaian skor yang didapat merupakan angka desimal, maka penentuan nilainya pun dalam bentuk batas bawah dan batas atas. Penentuan rentang nilai untuk skor akhir dianggap sudah memasuki ke tingkat selanjutnya yang lebih tinggi apabila sudah melebihi dari 0,8.

Rentang nilai dan kriteria penilaian kinerja yang ditetapkan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 51 Kriteria penilaian kinerja sekolah secara keseluruhan

Rentang Nilai	Kriteria Penilaian Kinerja
1,0 – 1,8	Buruk
1,9 – 2,6	Kurang Baik
2,7 – 3,4	Sedang
3,5 – 4,2	Baik
4,3 – 5,0	Sangat Baik

Berikut adalah penilaian kinerja sekolah secara keseluruhan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan di atas

Tabel 52 Penilaian kinerja SD Kanisius Baciro secara keseluruhan menurut empat perspektif dalam metode *balanced scorecard*

No	Perspektif	Skor Akhir	Penilaian kinerja
1	Pelanggan	4	Baik
2	Keuangan	3	Sedang
3	Proses Bisnis Internal	4,4	Sangat Baik
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	4	Baik
	Rata-rata skor akhir	3,8	Baik

Dari tabel di atas diketahui bahwa rata-rata skor akhir yang diperoleh adalah 3,8. berdasarkan kriteria dalam tabel 48 rata-rata skor ini termasuk dalam rentang nilai 3,5 – 4,2, dengan penilaian kinerja baik.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan analisa data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kinerja SD Kanisius Baciro apabila diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Kinerja SD Kanisius Baciro menurut empat perspektif dalam metode *balanced scorecard*:

- a. Kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif pelanggan adalah baik

Hal ini dapat diketahui dari rata-rata skor akhir yang diperoleh. Hasil penilaian kinerja berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan bahwa rata-rata skor akhir yang diperoleh adalah 4,2. Rata-rata ini termasuk dalam rentang nilai antara 3,5 – 4,2 dengan kriteria penilaian kinerja baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif pelanggan adalah baik

- b. Kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif keuangan adalah sedang

Berdasarkan hasil analisis dan penilaian diketahui bahwa rasio pendapatan kegiatan usaha dan rasio biaya program ke pendapatan

donasi, memiliki kinerja yang kurang baik. Sedangkan rasio biaya operasional terhadap biaya program, rasio surplus, biaya rata-rata per siswa, dan rasio sumbangan siswa, memiliki kinerja yang baik. Dalam tabel 44 diungkapkan bahwa apabila dari enam ukuran strategik tersebut terdapat dua ukuran strategik yang kurang baik maka kinerja sekolah termasuk dalam kategori sedang.

Berdasarkan ketentuan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sekolah menurut perspektif keuangan adalah sedang.

- c. Kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif proses bisnis internal adalah baik

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa rata-rata skor akhir yang diperoleh adalah 4,4. Dalam kriteria penilaian kinerja sekolah menurut perspektif proses bisnis internal, nilai ini termasuk dalam ketentuan rentang nilai antara 4,3 – 5,0, dengan kriteria penilaian kinerja sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja SD Kanisius Baciro dilihat dari perspektif proses bisnis internal adalah sangat baik.

- d. Kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik.

Dari hasil analisis data diperoleh rata-rata skor 4. Dalam kriteria penilaian kinerja sekolah menurut perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan nilai ini termasuk dalam rentang nilai antara 3,5 - 4,2, dengan kategori kinerja baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja SD Kanisius Baciro menurut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik.

2. Kinerja SD Kanisius Baciro secara keseluruhan

Dari hasil analisis dan penilaian kinerja diketahui bahwa rata-rata skor akhir yang diperoleh adalah 3,8. Berdasarkan kriteria penilaian kinerja sekolah secara keseluruhan, rata-rata skor ini termasuk dalam rentang nilai 3,5 – 4,2, dengan penilaian kinerja baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja SD Kanisius Baciro adalah baik.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Laporan keuangan yang ada merupakan laporan keuangan gabungan antara unit SD Kanisius Baciro dengan unit SMP PL II. Analisa dilaksanakan berdasarkan prosentase penerimaan masing-masing unit, sesuai petunjuk dari bendahara yayasan.
2. Dari 22 guru dan karyawan hanya diperoleh responden sebanyak 11 responden saja, dikarenakan kesibukan sekolah dan sebagian guru merupakan guru tidak tetap di SD Kanisius Baciro. Hal ini mengindikasikan bahwa respon guru dan karyawan terhadap penelitian dan penerapan metode *balanced scorecard* ini masih rendah.

3. Data utama yang digunakan untuk mengukur kinerja sekolah adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner, jadi penilaian tersebut masih bersifat subyektif, sangat tergantung pada penilaian masing-masing pribadi sebagai responden.
4. Ukuran strategik yang digunakan masih berdasarkan pemikiran dari penulis, dengan didasarkan beberapa buku acuan evaluasi pendidikan dan pengamatn langsung ke obyek penelitian, jadi masih ada unsur subyektif dan mungkin ada yang kurang relevan dengan ukuran strategik yang sudah dilaksanakan dan memang sesuai dengan kondisi obyek penelitian.

C. Saran

Saran yang dapat diberikan untuk:

1. Pihak SD Kanisius Baciro:
 - a. Untuk mempermudah analisa keuangan sebaiknya disusun laporan keuangan per unit sehingga lebih mudah dalam menilai kemandirian keuangan.
 - b. Pada saat penelitian berlangsung, data arsip yang dimiliki oleh sekolah masih belum tertata kembali akibat gempa. Akan lebih baik apabila sekolah mengadakan penertiban kembali kearsipan data yang dimiliki.
 - c. Apabila sekolah ingin menerapkan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, disarankan agar sekolah melakukannya dengan dukungan bersama dan dengan komitmen yang tinggi untuk mengembangkan sekolah demi kepentingan bersama, karena

berdasarkan penelitian diketahui bahwa respon guru dan karyawan terhadap penelitian dan penerapan metode *balanced scorecard* ini masih rendah.

- d. Dari data kuesioner diketahui bahwa peran serta guru dan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kemajuan sekolah masih minim, maka disarankan kepada sekolah untuk lebih banyak melibatkan guru dan karyawan dalam proses pengambilan keputusan ini. Hal ini penting untuk meningkatkan rasa memiliki yang tinggi terhadap sekolah, terutama apabila sekolah hendak menerapkan metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja sekolah, karena penerapan metode *balanced scorecard* membutuhkan peran serta seluruh individu dalam organisasi.

2. Penelitian Selanjutnya

- a. Data laporan keuangan hendaknya merupakan laporan keuangan independen sehingga lebih mudah dan akurat untuk dianalisa lebih lanjut.
- b. Instrumen yang digunakan sebaiknya lebih diperkaya dan dipertajam sehingga pengukuran kinerja menjadi lebih tepat dan akurat, misalnya data kearsipan serta pertanyaan dan responden untuk kuesioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinawansari, Gien., YP. Supardiyono, G. Anto Listianto, dan Edi Kustanto. 2006. *Panduan Penulisan dan Ujian skripsi*. Program studi akuntansi Universitas Sanata Dharma
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 1988. *Penilaian Program Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Badan Standar Nasional Pendidikan. 2007. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Gunanta, Remon. 2006. **Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Penilaian Kinerja Pada Sekolah Menengah Atas. Studi Kasus di SMA De Britto. Skripsi**. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Indrajit, R Eko dan R. Djokopranoto. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: ANDI
- Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Karathanos, Demetrius dan Patricia Karathanos. 2005. Applying BSC in Education. *Jurnal of education for bussines*. March/April. Hal 222-230.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating Strategic Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mahsun, Mohamad., Firma Sulistiyowati, dan Heribertus Andre P. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. 2001. *Balance scorecard, Alat manajemen kontemporer untuk melipat ganda kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nainggolan, Pahala. 2005. *Akuntansi keuangan Yayasan; dan Lembaga Nirlaba Sejenis*. Jakarta: PT RafaGrafindo Persada.

- Nugroho, Inggrid. 2002. **Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode Balance Scorecard sebagai Informasi bagi manajemen PT Harissma**. Skripsi. Surabaya: Universitas Petra.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Oktavian, H. Jony. 2003. Designing The Balanced scorecard for The Faculty of Economic of Satya Wacana Christian University. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*. Vol 3 NO.2, hal 181-194
- Peter, M. Bergevin. 2002. *Financial Statement Analysis: An Integrated Approach*, Prentice Hall
- P. Grayson Lawrence, 2004, A Primer on Developing a Strategy Map. *Balanced scorecard Institute*. Hal 1-8
- Rusmini bt Ku Ahmad. 2005. Mengukur Keberkesanan Sekolah: Satu perspektif daripada kerangka konsep 'The Balanced Scorecard'. www.iabu.moe.gov.my/IABUTARA/rusmini/public/Mengukur%20keberkesanan%20sekolah.doc
- R.H.N Imelda. 2004. Implementasi Balance Scorecard pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 6, NO.2, Nopember. Hal 106-122
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Waluyo, Yulia. 2002. **Analisa pengukuran kinerja UPPK UK Petra menggunakan Balance Scorecard**. Skripsi. Surabaya: Universitas Petra.
- Yuwono, Sony., Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN A

Lampiran_A6

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal

No. Sub	Skor Tiap Nomer Pertanyaan												Jml Skor
	PBM					Iklim			Admin		Humanis		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	1	1	2	3	2	1	2	2	1	2	1	5	23
2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	2	5	4	27
3	1	4	4	3	2	1	2	2	1	1	4	4	29
4	3	3	3	1	3	1	3	4	2	3	2	5	33
5	3	3	4	3	2	2	3	4	2	2	4	3	35
6	2	4	4	3	2	2	4	3	1	4	2	5	36
7	4	4	4	3	3	2	4	4	2	2	2	2	36
8	3	2	4	4	2	2	4	4	4	2	2	3	36
9	3	1	4	3	2	3	4	3	1	2	5	5	36
10	2	2	4	3	1	4	3	2	2	5	3	5	36
11	3	3	4	5	2	3	3	2	1	2	4	5	37
12	4	3	4	3	2	2	4	4	2	2	3	4	37
13	3	3	5	3	2	3	2	4	3	3	3	3	37
14	5	4	4	3	3	1	4	3	2	1	5	3	38
15	4	3	3	3	2	3	4	4	3	2	3	4	38
16	4	4	4	3	2	2	4	2	3	4	3	4	39
17	4	2	4	3	2	4	4	4	2	2	4	4	39
18	4	4	5	3	1	4	4	5	1	2	2	4	39
19	2	3	3	5	3	2	4	4	3	5	1	5	40
20	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	40
21	4	4	4	3	3	2	4	4	2	4	4	3	41
22	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	41
23	4	4	5	4	2	2	4	2	1	4	4	5	41
24	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	41
25	4	3	5	2	2	2	5	4	1	5	5	4	42
26	4	2	5	3	3	3	5	3	2	5	2	5	42
27	4	4	5	4	2	3	4	2	1	4	4	5	42
28	5	3	4	3	2	4	4	4	2	4	3	4	42
29	4	2	5	3	2	4	5	4	1	2	5	5	42
30	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	42
31	5	4	5	3	1	1	5	4	1	4	5	5	43
32	4	4	5	4	2	2	4	4	4	4	2	4	43
33	4	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	4	43
34	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	2	4	43
35	2	4	4	5	2	4	5	4	4	2	2	5	43
36	4	4	4	4	1	4	5	4	1	2	5	5	43
37	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	43
38	5	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	43
39	4	4	4	4	2	2	5	4	3	4	4	4	44
40	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	5	44

Lampiran_A6

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal (Lanjutan)

No. Sub	Skor Tiap Nomer Pertanyaan												Jml Skor
	PBM					Iklim			Admin		Humanis		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
41	4	4	2	4	2	2	4	5	4	5	4	4	44
42	4	4	5	4	2	4	3	3	3	5	4	4	45
43	5	4	4	3	4	4	3	4	4	1	4	5	45
44	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	45
45	4	4	4	3	2	4	4	5	1	4	5	5	45
46	4	3	5	3	3	4	5	4	1	3	5	5	45
47	4	4	4	3	2	4	5	4	2	4	4	5	45
48	5	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	45
49	4	2	5	5	3	5	5	3	4	3	4	3	46
50	4	4	5	4	5	2	5	5	2	4	2	4	46
51	4	2	5	3	5	4	4	5	1	5	3	5	46
52	4	4	5	4	2	3	4	4	3	5	4	4	46
53	4	2	5	4	3	4	5	3	3	5	5	3	46
54	4	4	5	4	3	2	4	4	3	3	5	5	46
55	4	4	4	3	3	4	5	4	2	3	5	5	46
56	4	4	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	46
57	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	47
58	4	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	47
59	5	4	5	4	2	5	5	4	2	2	4	5	47
60	4	3	4	5	2	4	5	3	4	3	5	5	47
61	4	4	5	3	3	3	4	5	4	3	5	4	47
62	4	5	5	3	2	4	5	5	1	4	4	5	47
63	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	47
64	4	4	4	4	2	5	4	5	4	2	5	4	47
65	5	4	4	4	4	3	5	4	1	4	4	5	47
66	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	47
67	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	48
68	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	2	48
69	5	4	5	3	3	5	4	5	2	4	4	5	49
70	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	49
71	5	5	5	4	3	3	5	4	3	4	5	3	49
72	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	49
73	4	5	4	5	2	4	5	4	2	5	4	5	49
74	4	4	4	5	4	4	5	3	3	5	4	4	49
75	4	4	5	3	3	3	5	3	4	5	5	5	49
76	5	4	4	5	4	4	5	4	2	4	3	5	49
77	4	4	5	4	2	4	5	5	2	4	5	5	49
78	4	5	4	5	2	2	5	5	3	4	5	5	49
79	5	5	4	5	2	4	4	5	2	4	5	5	50
80	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	50

Lampiran_A6

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal (Lanjutan)

No. Sub	Skor Tiap Nomer Pertanyaan												Jml Skor
	PBM					Iklim			Admin		Humanis		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
81	5	4	3	4	3	5	4	4	3	5	5	5	50
82	4	3	5	4	4	3	5	3	4	5	5	5	50
83	4	4	4	5	4	4	5	4	2	4	5	5	50
84	4	4	5	4	5	5	5	3	2	5	4	4	50
85	4	4	4	3	5	4	5	5	2	4	5	5	50
86	5	4	4	4	3	4	5	4	3	5	5	5	51
87	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	5	51
88	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	51
89	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	5	51
90	5	4	5	3	4	4	5	5	3	4	5	5	52
91	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	52
92	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	52
93	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	52
94	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	53
95	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	53
96	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	53
97	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	54
98	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	54
99	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	54
100	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	56
101	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	57
102	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	57

Lampiran_A7

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal
Terhadap Proses Belajar Mengajar

No	PBM					Jml Skor
	1	2	3	4	5	
1	1	1	2	3	2	9
2	2	2	4	1	1	10
3	2	2	4	3	1	12
4	3	3	3	1	3	13
5	3	1	4	3	2	13
6	1	4	4	3	2	14
7	3	3	4	3	2	15
8	2	4	4	3	2	15
9	3	2	4	4	2	15
10	4	3	3	3	2	15
11	4	2	4	3	2	15
12	4	3	4	3	2	16
13	3	3	5	3	2	16
14	2	3	3	5	3	16
15	4	3	5	2	2	16
16	4	2	5	3	2	16
17	4	4	2	4	2	16
18	3	3	4	5	2	17
19	4	4	4	3	2	17
20	4	4	5	3	1	17
21	4	3	4	3	3	17
22	4	2	5	3	3	17
23	5	3	4	3	2	17
24	2	4	4	5	2	17
25	4	4	4	4	1	17
26	4	4	4	3	2	17
27	4	4	4	3	2	17
28	4	4	4	3	2	17
29	4	4	4	3	3	18
30	4	4	4	3	3	18
31	4	3	4	4	3	18
32	3	4	4	4	3	18
33	5	4	5	3	1	18
34	4	4	4	3	3	18
35	4	4	4	4	2	18
36	4	3	4	4	3	18
37	4	3	5	3	3	18
38	4	2	5	4	3	18
39	4	4	4	3	3	18

No	PBM					Jml Skor
	1	2	3	4	5	
40	4	3	4	5	2	18
41	4	4	4	4	2	18
42	5	4	4	3	3	19
43	4	4	4	4	3	19
44	4	4	5	4	2	19
45	4	4	5	4	2	19
46	4	4	5	4	2	19
47	4	4	4	3	4	19
48	4	4	5	4	2	19
49	5	4	4	3	3	19
50	4	4	5	4	2	19
51	5	4	4	3	3	19
52	4	2	5	5	3	19
53	4	2	5	3	5	19
54	4	4	5	4	2	19
55	4	4	5	4	2	19
56	4	4	5	4	2	19
57	4	4	5	3	3	19
58	4	5	5	3	2	19
59	4	4	4	5	2	19
60	4	4	4	4	3	19
61	4	4	4	4	3	19
62	4	4	5	3	3	19
63	4	4	5	4	2	19
64	5	4	3	4	3	19
65	5	4	4	3	4	20
66	4	4	5	4	3	20
67	5	4	5	4	2	20
68	5	4	5	3	3	20
69	4	5	4	5	2	20
70	4	5	4	5	2	20
71	4	4	4	5	3	20
72	4	3	5	4	4	20
73	4	4	4	3	5	20
74	5	4	4	4	3	20
75	4	5	4	4	3	20
76	4	4	5	4	3	20
77	4	5	4	4	3	20
78	5	4	4	4	4	21

Lampiran_A7

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal
Terhadap Proses Belajar Mengajar (Lanjutan)

No	PBM					Jml Skor
	1	2	3	4	5	
79	5	4	4	4	4	21
80	4	5	5	4	3	21
81	5	4	4	4	4	21
82	4	4	4	5	4	21
83	5	5	4	5	2	21
84	4	4	4	5	4	21
85	5	4	5	3	4	21
86	5	4	5	3	4	21
87	4	4	5	4	4	21
88	5	4	5	3	4	21
89	4	4	5	3	5	21
90	4	4	5	4	5	22
91	5	5	5	4	3	22
92	5	4	4	5	4	22
93	4	4	5	4	5	22
94	4	5	5	4	4	22
95	5	4	5	4	4	22
96	5	4	5	4	4	22
97	4	5	4	4	5	22
98	5	5	5	3	4	22
99	5	4	5	4	5	23
100	4	5	4	5	5	23
101	5	5	4	5	5	24
102	5	5	5	5	5	25

Lampiran_A8

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal
Terhadap Iklim dan Budaya Sekolah

No	Iklim			Jml
	6	7	8	Skor
1	1	2	2	5
2	2	1	1	4
3	1	2	2	5
4	1	3	4	8
5	2	3	4	9
6	2	4	3	9
7	2	4	4	10
8	2	4	4	10
9	3	4	3	10
10	4	3	2	9
11	3	3	2	8
12	2	4	4	10
13	3	2	4	9
14	1	4	3	8
15	3	4	4	11
16	2	4	2	8
17	4	4	4	12
18	4	4	5	13
19	2	4	4	10
20	2	2	3	7
21	2	4	4	10
22	3	4	4	11
23	2	4	2	8
24	3	3	2	8
25	2	5	4	11
26	3	5	3	11
27	3	4	2	9
28	4	4	4	12
29	4	5	4	13
30	3	3	3	9
31	1	5	4	10
32	2	4	4	10
33	2	4	4	10
34	3	4	4	11
35	4	5	4	13
36	4	5	4	13
37	4	4	3	11
38	3	4	4	11
39	2	5	4	11

No	Iklim			Jml
	6	7	8	Skor
40	4	4	4	12
41	2	4	5	11
42	4	3	3	10
43	4	3	4	11
44	3	4	4	11
45	4	4	5	13
46	4	5	4	13
47	4	5	4	13
48	4	4	4	12
49	5	5	3	13
50	2	5	5	12
51	4	4	5	13
52	3	4	4	11
53	4	5	3	12
54	2	4	4	10
55	4	5	4	13
56	4	4	4	12
57	4	4	4	12
58	4	5	4	13
59	5	5	4	14
60	4	5	3	12
61	3	4	5	12
62	4	5	5	14
63	4	4	4	12
64	5	4	5	14
65	3	5	4	12
66	5	4	4	13
67	1	5	5	11
68	4	4	3	11
69	5	4	5	14
70	4	4	4	12
71	3	5	4	12
72	4	4	4	12
73	4	5	4	13
74	4	5	3	12
75	3	5	3	11
76	4	5	4	13
77	4	5	5	14
78	2	5	5	12

Lampiran_A8

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal
Terhadap Iklim dan Budaya Sekolah (Lanjutan)

No	Iklim			Jml
	6	7	8	Skor
79	4	4	5	13
80	4	4	5	13
81	5	4	4	13
82	3	5	3	11
83	4	5	4	13
84	5	5	3	13
85	4	5	5	14
86	4	5	4	13
87	4	5	4	13
88	4	5	4	13
89	4	4	5	13
90	4	5	5	14
91	4	4	5	13
92	4	4	4	12
93	5	4	4	13
94	4	4	4	12
95	4	5	5	14
96	5	5	4	14
97	5	5	3	13
98	5	5	4	14
99	5	5	5	15
100	5	5	5	15
101	5	5	4	14
102	5	5	5	15

Lampiran_A9

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal
Terhadap Pelayanan Jasa dan Pendampingan (Pastoral)

No	Admin		Jml
	9	10	Skor
1	1	2	3
2	2	2	4
3	1	1	2
4	2	3	5
5	2	2	4
6	1	4	5
7	2	2	4
8	4	2	6
9	1	2	3
10	2	5	7
11	1	2	3
12	2	2	4
13	3	3	6
14	2	1	3
15	3	2	5
16	3	4	7
17	2	2	4
18	1	2	3
19	3	5	8
20	3	4	7
21	2	4	6
22	2	4	6
23	1	4	5
24	3	4	7
25	1	5	6
26	2	5	7
27	1	4	5
28	2	4	6
29	1	2	3
30	3	4	7
31	1	4	5
32	4	4	8
33	2	4	6
34	3	4	7
35	4	2	6
36	1	2	3
37	3	4	7
38	2	2	4
39	3	4	7

No	Admin		Jml
	9	10	Skor
40	3	4	7
41	4	5	9
42	3	5	8
43	4	1	5
44	3	4	7
45	1	4	5
46	1	3	4
47	2	4	6
48	2	4	6
49	4	3	7
50	2	4	6
51	1	5	6
52	3	5	8
53	3	5	8
54	3	3	6
55	2	3	5
56	3	4	7
57	2	2	4
58	2	4	6
59	2	2	4
60	4	3	7
61	4	3	7
62	1	4	5
63	4	4	8
64	4	2	6
65	1	4	5
66	3	4	7
67	1	1	2
68	5	5	10
69	2	4	6
70	2	4	6
71	3	4	7
72	4	5	9
73	2	5	7
74	3	5	8
75	4	5	9
76	2	4	6
77	2	4	6
78	3	4	7

Lampiran_A9

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal
Terhadap Pelayanan Jasa dan Pendampingan (Pastoral)_Lanjutan

No	Admin		Jml
	9	10	Skor
79	2	4	6
80	3	4	7
81	3	5	8
82	4	5	9
83	2	4	6
84	2	5	7
85	2	4	6
86	3	5	8
87	3	4	7
88	4	4	8
89	3	4	7
90	3	4	7
91	4	5	9
92	5	5	10
93	3	4	7
94	4	5	9
95	4	5	9
96	5	5	10
97	4	5	9
98	4	5	9
99	4	5	9
100	4	5	9
101	4	5	9
102	5	5	10

Lampiran_A10

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal
Terhadap Peningkatan Kualitas Siswa

No	Humanis		Jml
	11	12	Skor
1	1	5	6
2	5	4	9
3	4	4	8
4	2	5	7
5	4	3	7
6	2	5	7
7	2	2	4
8	2	3	5
9	5	5	10
10	3	5	8
11	4	5	9
12	3	4	7
13	3	3	6
14	5	3	8
15	3	4	7
16	3	4	7
17	4	4	8
18	2	4	6
19	1	5	6
20	4	3	7
21	4	3	7
22	3	4	7
23	4	5	9
24	4	4	8
25	5	4	9
26	2	5	7
27	4	5	9
28	3	4	7
29	5	5	10
30	4	4	8
31	5	5	10
32	2	4	6
33	4	4	8
34	2	4	6
35	2	5	7
36	5	5	10
37	4	3	7
38	4	5	9
39	4	4	8

No	Humanis		Jml
	11	12	Skor
40	3	5	8
41	4	4	8
42	4	4	8
43	4	5	9
44	5	4	9
45	5	5	10
46	5	5	10
47	4	5	9
48	4	4	8
49	4	3	7
50	2	4	6
51	3	5	8
52	4	4	8
53	5	3	8
54	5	5	10
55	5	5	10
56	4	4	8
57	5	5	10
58	5	4	9
59	4	5	9
60	5	5	10
61	5	4	9
62	4	5	9
63	4	4	8
64	5	4	9
65	4	5	9
66	4	4	8
67	5	5	10
68	4	2	6
69	4	5	9
70	5	5	10
71	5	3	8
72	4	5	9
73	4	5	9
74	4	4	8
75	5	5	10
76	3	5	8
77	5	5	10
78	5	5	10

Lampiran_A10

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Internal
Terhadap Peningkatan Kualitas Siswa (Lanjutan)

No	Humanis		Jml
	11	12	Skor
79	5	5	10
80	5	5	10
81	5	5	10
82	5	5	10
83	5	5	10
84	4	4	8
85	5	5	10
86	5	5	10
87	5	5	10
88	5	5	10
89	3	5	8
90	5	5	10
91	5	4	9
92	5	3	8
93	5	5	10
94	5	5	10
95	4	5	9
96	4	5	9
97	5	5	10
98	5	5	10
99	5	5	10
100	5	4	9
101	5	5	10
102	5	5	10

Lampiran_A11

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Eksternal

No. Sub	Skor Tiap Nomer Pertanyaan											Jml Skor
	PBM		Iklim		Relasi			Pelayanan Sklh				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	3	3	3	2	1	2	2	2	4	4	4	30
2	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	32
3	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	1	33
4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	33
5	2	2	4	3	4	4	4	4	2	2	2	33
6	3	3	4	3	4	4	3	4	2	2	2	34
7	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	34
8	2	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	34
9	4	4	4	3	2	4	2	2	4	4	2	35
10	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	35
11	2	4	3	3	4	4	3	2	4	2	4	35
12	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	35
13	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	36
14	2	4	4	5	5	4	4	4	1	1	2	36
15	3	3	4	4	1	5	4	4	3	1	4	36
16	4	3	4	4	5	2	2	4	3	3	2	36
17	4	2	5	3	4	4	3	4	4	1	2	36
18	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	2	36
19	4	4	4	3	1	4	2	4	3	4	3	36
20	4	3	4	4	2	3	2	3	4	4	4	37
21	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	37
22	2	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	37
23	4	5	3	4	5	2	2	4	2	4	2	37
24	3	3	4	4	4	3	2	4	2	4	4	37
25	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	2	37
26	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	1	37
27	3	4	3	4	4	4	3	2	2	4	4	37
28	4	3	4	4	4	2	2	5	3	4	2	37
29	4	4	4	2	5	3	3	3	3	4	2	37
30	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	37
31	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	38
32	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	38
33	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	4	38
34	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	38
35	3	4	4	5	4	4	2	4	4	2	2	38
36	4	3	4	3	4	4	3	4	4	1	4	38
37	4	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	38
38	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	39
39	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	1	39
40	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	39

Lampiran_A11

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Eksternal (Lanjutan)

No. Sub	Skor Tiap Nomer Pertanyaan											Jml Skor
	PBM		Iklim		Relasi			Pelayanan Sklh				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
41	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	39
42	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	39
43	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	39
44	5	4	3	4	2	4	3	2	4	4	4	39
45	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	39
46	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	40
47	4	4	4	4	5	3	2	3	3	4	4	40
48	4	4	3	4	4	4	3	4	5	2	3	40
49	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	40
50	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	40
51	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	41
52	4	3	5	4	4	4	3	4	4	2	4	41
53	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	41
54	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	2	41
55	4	4	4	3	1	4	4	5	5	4	3	41
56	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	42
57	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	42
58	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	42
59	4	3	4	5	2	4	4	4	4	4	4	42
60	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43
61	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	43
62	4	4	4	5	5	4	4	5	2	2	4	43
63	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	43
64	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	2	44
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
67	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	44
68	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	44
69	5	4	4	4	4	5	4	5	2	4	3	44
70	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	3	44
71	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	45
72	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	45
73	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	47
74	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	54

Lampiran_A12

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Eksternal
Terhadap Proses Belajar Mengajar

No	Pertanyaan		Jmlh Skor
	1	2	
1	2	2	4
2	2	2	4
3	2	3	5
4	2	3	5
5	2	3	5
6	2	3	5
7	3	3	6
8	3	3	6
9	3	3	6
10	2	4	6
11	3	3	6
12	3	3	6
13	2	4	6
14	3	3	6
15	2	4	6
16	4	2	6
17	3	3	6
18	2	4	6
19	4	3	7
20	4	3	7
21	4	3	7
22	4	3	7
23	4	3	7
24	4	3	7
25	4	3	7
26	4	3	7
27	4	3	7
28	4	3	7
29	3	4	7
30	3	4	7
31	3	4	7
32	4	3	7
33	3	4	7
34	3	4	7
35	4	3	7
36	4	3	7
37	4	3	7

No	Pertanyaan		Jmlh Skor
	1	2	
38	4	4	8
39	4	4	8
40	4	4	8
41	4	4	8
42	4	4	8
43	4	4	8
44	4	4	8
45	4	4	8
46	4	4	8
47	4	4	8
48	4	4	8
49	4	4	8
50	4	4	8
51	4	4	8
52	4	4	8
53	4	4	8
54	4	4	8
55	4	4	8
56	4	4	8
57	4	4	8
58	4	4	8
59	4	4	8
60	4	4	8
61	4	4	8
62	4	4	8
63	4	4	8
64	4	4	8
65	4	4	8
66	4	4	8
67	4	5	9
68	4	5	9
69	4	5	9
70	5	4	9
71	5	4	9
72	5	4	9
73	5	4	9
74	5	5	10

Lampiran_A13

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Eksternal
Terhadap Iklim dan Budaya Sekolah

No	Pertanyaan		Jmlh
	3	4	Skor
1	2	2	4
2	3	2	5
3	3	2	5
4	2	4	6
5	3	3	6
6	3	3	6
7	3	3	6
8	3	3	6
9	4	2	6
10	3	3	6
11	4	2	6
12	4	3	7
13	4	3	7
14	4	3	7
15	3	4	7
16	4	3	7
17	4	3	7
18	3	4	7
19	3	4	7
20	3	4	7
21	3	4	7
22	3	4	7
23	3	4	7
24	4	3	7
25	4	3	7
26	3	4	7
27	3	4	7
28	4	3	7
29	4	3	7
30	4	4	8
31	4	4	8
32	4	4	8
33	4	4	8
34	4	4	8
35	4	4	8
36	5	3	8
37	4	4	8

No	Pertanyaan		Jmlh
	3	4	Skor
38	4	4	8
39	4	4	8
40	4	4	8
41	4	4	8
42	4	4	8
43	4	4	8
44	4	4	8
45	4	4	8
46	4	4	8
47	4	4	8
48	4	4	8
49	4	4	8
50	4	4	8
51	4	4	8
52	4	4	8
53	4	4	8
54	4	4	8
55	4	4	8
56	5	3	8
57	4	4	8
58	4	4	8
59	4	4	8
60	4	4	8
61	4	4	8
62	4	4	8
63	4	4	8
64	4	4	8
65	5	4	9
66	4	5	9
67	4	5	9
68	5	4	9
69	4	5	9
70	4	5	9
71	4	5	9
72	4	5	9
73	4	5	9
74	4	5	9

Lampiran_A14

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Eksternal
Terhadap Kualitas Relasi Sekolah dengan Orang Tua/Wali

No	Relasi			Jmlh
	5	6	7	Skor
1	1	2	2	5
2	2	3	2	7
3	1	4	2	7
4	2	4	2	8
5	4	2	2	8
6	2	4	2	8
7	4	2	2	8
8	2	4	3	9
9	5	2	2	9
10	5	2	2	9
11	4	3	2	9
12	2	4	3	9
13	1	4	4	9
14	2	4	3	9
15	4	4	2	10
16	2	4	4	10
17	4	4	2	10
18	4	4	2	10
19	4	4	2	10
20	4	4	2	10
21	4	3	3	10
22	4	4	2	10
23	1	5	4	10
24	4	4	2	10
25	5	3	2	10
26	4	4	2	10
27	4	4	2	10
28	4	4	2	10
29	2	4	4	10
30	4	4	3	11
31	4	4	3	11
32	4	4	3	11
33	4	4	3	11
34	4	4	3	11
35	4	4	3	11
36	4	4	3	11
37	4	4	3	11

No	Relasi			Jmlh
	5	6	7	Skor
38	4	4	3	11
39	4	4	3	11
40	4	4	3	11
41	4	4	3	11
42	4	4	3	11
43	4	4	3	11
44	4	4	3	11
45	4	3	4	11
46	4	4	3	11
47	5	3	3	11
48	4	4	3	11
49	4	4	3	11
50	5	4	3	12
51	4	4	4	12
52	4	4	4	12
53	5	4	3	12
54	4	4	4	12
55	4	4	4	12
56	4	4	4	12
57	4	4	4	12
58	4	4	4	12
59	5	4	3	12
60	4	4	4	12
61	4	4	4	12
62	4	4	4	12
63	4	4	4	12
64	5	4	3	12
65	4	4	4	12
66	4	4	4	12
67	4	5	4	13
68	5	4	4	13
69	4	5	4	13
70	5	4	4	13
71	5	4	4	13
72	4	5	4	13
73	4	5	4	13
74	5	5	5	15

Lampiran_A15

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Pelanggan Eksternal
Terhadap Pelayanan Jasa dan Pendampingan (Pastoral)

No	Pelayanan Jasa				Jmlh
	8	9	10	11	Skor
1	4	1	1	2	8
2	4	2	2	1	9
3	3	2	2	2	9
4	4	4	1	1	10
5	4	2	2	2	10
6	4	2	2	2	10
7	3	3	2	2	10
8	4	2	2	2	10
9	3	2	4	1	10
10	2	2	4	2	10
11	2	3	2	3	10
12	4	2	3	2	11
13	3	2	2	4	11
14	4	4	1	2	11
15	2	4	4	2	12
16	4	2	4	2	12
17	4	3	1	4	12
18	4	2	4	2	12
19	4	3	3	2	12
20	2	4	2	4	12
21	2	2	4	4	12
22	3	3	4	2	12
23	4	4	2	2	12
24	4	2	4	2	12
25	5	2	2	4	13
26	4	4	4	1	13
27	4	3	3	3	13
28	4	4	3	2	13
29	3	2	4	4	13
30	4	4	2	3	13
31	4	4	3	2	13
32	4	4	3	2	13
33	4	1	4	4	13
34	4	4	1	4	13
35	4	4	3	3	14
36	2	4	4	4	14
37	4	4	2	4	14

No	Pelayanan Jasa				Jmlh
	8	9	10	11	Skor
38	2	4	4	4	14
39	4	3	4	3	14
40	4	3	3	4	14
41	3	3	4	4	14
42	4	2	4	4	14
43	4	5	2	3	14
44	4	4	3	3	14
45	2	4	4	4	14
46	5	3	4	2	14
47	4	4	2	4	14
48	5	2	4	3	14
49	3	3	4	4	14
50	4	3	4	3	14
51	4	4	4	3	15
52	3	4	4	4	15
53	3	4	4	4	15
54	3	4	4	4	15
55	4	3	4	4	15
56	4	4	3	4	15
57	4	4	4	3	15
58	3	4	4	4	15
59	3	4	4	4	15
60	4	3	4	4	15
61	5	5	4	2	16
62	4	4	4	4	16
63	4	4	4	4	16
64	4	4	4	4	16
65	4	4	4	4	16
66	4	4	4	4	16
67	4	4	4	4	16
68	4	4	4	4	16
69	4	4	5	3	16
70	4	4	4	4	16
71	5	4	4	4	17
72	5	4	4	4	17
73	5	5	4	3	17
74	5	5	5	5	20

Lampiran_A16

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Guru dan Karyawan

No. Subj	Skor Tiap Nomer Pertanyaan												Jmlh Skor
	Kepuasan Kerja			Pelatihan	Iklim kerja				Kesejahteraan				
	1	2	3		4	5	6	7	8	9	10	11	
1	2	2	4	1	2	2	4	4	2	4	4	3	34
2	4	5	4	2	1	4	3	4	3	4	4	4	42
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
6	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	49
7	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	49
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
9	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	51
10	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	51
11	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	52
Total	41	45	46	41	40	45	45	44	40	43	46	43	519

Lampiran_A17

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Guru dan Karyawan
Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja

No	Nomor Pertanyaan			Skor
	1	2	3	
1	2	2	4	8
2	3	4	4	11
3	4	4	4	12
4	4	4	4	12
5	4	4	4	12
6	4	4	4	12
7	4	4	5	13
8	4	4	5	13
9	4	5	4	13
10	4	5	4	13
11	4	5	4	13

Lampiran_A18

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Guru dan Karyawan
Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

No.	Nomor Pertanyaan				Skor
	9	10	11	12	
1	2	4	4	3	13
2	3	3	4	4	14
3	4	4	3	4	15
4	3	4	4	4	15
5	4	4	4	4	16
6	4	4	4	4	16
7	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	16
9	4	4	5	4	17
10	4	4	5	4	17
11	4	4	5	4	17

Lampiran_A19

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Guru dan Karyawan
Terhadap Iklim dan Budaya Kerja

No	Nomor Pertanyaan			Skor
	6	7	8	
1	2	4	4	10
2	4	3	4	11
3	4	4	4	12
4	4	4	4	12
5	4	4	4	12
6	4	4	4	12
7	4	4	4	12
8	5	4	4	13
9	4	5	4	13
10	5	5	4	14
11	5	4	4	13

Lampiran_A20

Tabel Skor Data Penilaian Kepuasan Guru dan Karyawan
Terhadap Peningkatan Kemampuan Pegawai

No.	No. Pertanyaan
	4
1	1
2	2
3	4
4	4
5	4
6	4
7	4
8	4
9	4
10	5
11	5

Lampiran_A21

Tabulasi Data Hasil Kuesioner Tingkat Kepuasan Kepala Sekolah
Terhadap Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan Strategik	Nomor Pertanyaan	Total Skor
Pemanfaatan Sarana/Prasarana secara optimal	1	3
	2	4
	3	4
	4	2
	5	4
	6	4
Proses Pemberdayaan SDM (Pegawai)	7	4
	8	4
	9	4
	10	2
Proses Pemberdayaan SDM (Siswa)	11	4
	12	5
	13	5
	14	5
Peningkatan Kualitas Kurikulum	15	4
	16	4
Proses Peningkatan Eksistensi Sekolah	17	4
	18	5

Lampiran_A22

Tabulasi Skor Data Hasil Kuesioner Tingkat Kepuasan Kepala Sekolah
Terhadap Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan Strategik	Nomor Pertanyaan	Skor
Peningkatan Tingkat Retensi Pegawai	19	4
	20	4
Peningkatan Produktivitas guru dan karyawan	21	2
	22	4
Peningkatan kompetensi guru dan karyawan	23	5
	24	3
	25	4
	26	2
	27	4
Peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan	28	4

LAMPIRAN B

Lampiran_B1
 ETERNAL FACTOR EVALUATION (EFE) MATRIX
 Tahun Ajaran 2007/2008
 SD KANISIUS BACIRO
 JL. Melati Wetan No. 53 Yogyakarta 55225

NO	Critical Success Factor	Weight	Rating	Weighted
				Score
OPPORTUNITY				
1	KemajuanIPTEK	0.10	3	0.30
2	Bantuan dari pemerintah	0.09	3	0.27
3	Otonomi sekolah/KTSP	0.12	4	0.48
4	Dukungan ortu	0.09	3	0.27
5	Dua bahasa	0.10	3	0.30
THREATS				
1	Banyak pesaing	0.11	4	0.44
2	Biaya pendidikan semakin mahal	0.10	3	0.30
3	PS,Internet dan TV	0.10	4	0.40
4	Kebijakan pemerintah	0.10	3	0.30
5	KB Berhasil	0.09	3	0.27
		1.00	33	3.33

Catatan :

Total Skor 3,3 menggambarkan bahwa kemampuan sekolah dalam menangkap peluang dan menghadapi ancaman berada di atas rata-rata

Lampiran_B2
INTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE) MATRIX
 Tahun Ajaran 2007/2008
SD KANISIUS BACIRO
 JL. Melati Wetan No. 53 Yogyakarta 55225

NO	Critical Success Factor	Weight	Rating	Weighted
				Score
STRENGHT				
1	Kualitas SDM	0.10	2	0.20
2	Sarana Prasarana	0.10	3	0.30
3	Lokasi strategis	0.09	4	0.36
4	Pelaksanaan kurikulum AL,MI,LV	0.10	3	0.30
5	Team work/pelayanan yang baik	0.12	4	0.48
WEAKNESS				
1	Minat baca rendah	0.08	3	0.24
2	Lambat dlm pemecahan masalah	0.09	3	0.27
3	Kurang disiplin (dlm pengerjaan tugas)	0.11	3	0.33
4	Pelaksanaan supervise kurang	0.07	3	0.21
5	Output rendah	0.14	4	0.56
		1.00	16	3.25

Catatan:

Total skor 3,25 menggambarkan bahwa kemampuan manajemen (Sekolah) untuk memanfaatkan kekuatan dalam mengatasi kelemahan yang ada untuk peningkatan mutu pendidikan di atas rata-rata baik.

Lampiran_B3
 MATRIX PROFIL PERSAINGAN
 SD KANISIUS BACIRO
 JL. Melati Wetan No. 53 Yogyakarta 55225

NO	Faktor strategis	Bobot	SDKB		KALASAN		DEBAR	
			S	BXS	S	BXS	S	BXS
1	Kualitas Lulusan	0.18	2	0.36	3	0.54	4	0.72
2	Proses KBM	0.16	3	0.48	3	0.48	4	0.64
3	Sarana Prasarana	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
4	Letak sekolah	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5	Kualitas SDM	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
6	Pengelolaan partisipasi masyarakat	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
7	kedisiplinan	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8	Input	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
		1.00	24	2.96	26	3.19	28	3.53

Catatan :

Total Skor 2,96 menggambarkan bahwa pengelolaan proses pendidikan di sekolah tersebut (SDKB) secara umum berada di bawah pesaing