

**PENGUKURAN KINERJA METODE *BALANCED SCORECARD*
(BSC) PADA YAYASAN SMA PAWYATAN DAHA KEDIRI**

SKRIPSI



Oleh

VICTOR KUSUMA

NIM : 13520014

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

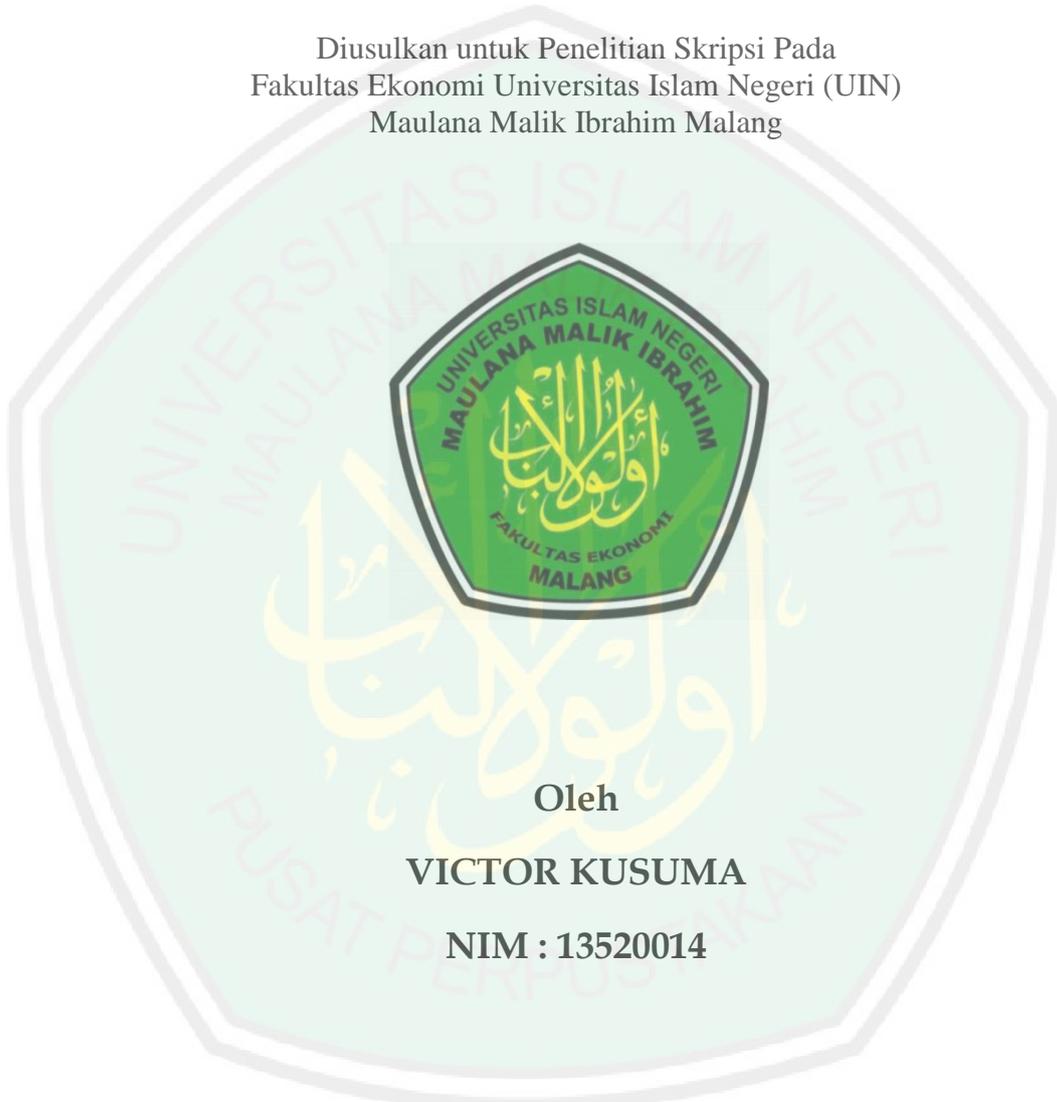
MALANG

2017

**PENGUKURAN KINERJA METODE *BALANCED
SCORECARD (BSC)* PADA YAYASAN SMA PAWYATAN
DAHA KEDIRI**

SKRIPSI

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi Pada
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh

VICTOR KUSUMA

NIM : 13520014

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2017

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGUKURAN KINERJA METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC)
PADA YAYASAN SMA PAWYATAN DAHA KEDIRI**

Oleh

VICTOR KUSUMA

NIM : 13520014

Telah disetujui pada tanggal 13 September 2017

Dosen Pembimbing,



**Hj. Nina Dwi Setyaningsih, SE., MSA.
NIPT 197551031 20160801 2 048**

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



**Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., AK., CA
NIP 19720322 200801 2 005**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGUKURAN KINERJA METODE *BALANCED SCORECARD*
(BSC) PADA YAYASAN SMA PAWYATAN DAHA KEDIRI

SKRIPSI

Oleh

VICTOR KUSUMA
NIM :13520014

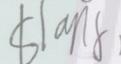
Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Telah diseminarkan 26 September 2017

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua penguji

Niken Nindya Hapsari, SE., MSA., Ak.,CA.,Cert MAPPI

Tanda Tangan

: ()

2. Penguji Utama

Drs. H. Abdul Kadir Usri, Ak., MM

: ()

3. Sekertaris/Pembimbing

Hj. Nina Dwi Setyaningsih, SE., MSA

NIPT 197551031 20160801 2 048

: ()

Mengetahui

Ketua Jurusan,



Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA
NIP 19720322 200801 2 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : VICTOR KUSUMA
NIM : 13520014
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGUKURAN KINERJA METODE *BALANCED SCORECARD (BSC)* PADA YAYASAN SMA PAWYATAN DAHA KEDIRI** adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 06 Oktober 2017

Hormat saya,



Victor Kusuma

NIM : 13520014

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini saya dedikasikan untuk :

- ❖ Allah SWT sebagai bentuk rasa syukur atas karunia iman, hati dan akal.
- ❖ Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan panutan bagi kita semua.
- ❖ Pak'e dan Mbok'e yang menemani langkahku dalam munajat suci mereka.
- ❖ Humairotul Mundifah belahan jiwa atas motivasi doa dan cinta yang tulus dan yang selalu menanyakan “*Kapan Wisudanya?*”.
- ❖ Para Kyai Dan aztatif Ponpes Sabilurasyad yang memompa semangat dan mengiringi langkah saya dengan doa Qudus mereka.
- ❖ Para sahabat seperjuangan Dina kurniawaningsih, Diki teman-teman Kamar pondok gasek malang
- ❖ Keluarga Besar teman –teman desa Banjaran Kediri semua
- ❖ Keluarga besar SMA Pawyatan Daha Kediri

HALAMAN MOTTO

*Dhawuhe Gusti Allah Tindakno, Gusti
Allah ra bakal nglirwake, Larangane Gusti
Allah Tinggalno, Gusti Allah ra bakal
nyengsarakake. (Mbah H. Suwarno)*

Memayu hayuning pribadi

Memayu hayuning kaluwargo

Memayu hayuning sesame

Memayu hayuning bawana

*Jadilah seperti lilin yang cahayanya menyinari
sekitarnya”*

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengukuran Kinerja Metode *Balanced Scorecard* (BSC) pada Yayasan SMA Pawyatan Daha Kediri”

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd, HarisM.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Mailana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Hj. Nina Dwi Setyaningsih SE.,M.SA sebagai dosen pembimbing skripsi, yang senantiasa mengingatkan dan mengarahkan diri saya.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ibu, bapak, adik, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spiritual
7. KH.Marzuki Musyta'mar, Abah Murtadho Amin dan segenap para kyai dan uztad terima kasih yang telah memberikan doa dan ilmu yang bermanfaat hingga sampai sekarang ini.

8. Ibu Kanthi Sri Rahayu selaku kepala Sekolah SMA Pawyatan Daha Kediri, sekaligus pembimbing lapangan yang senantiasa mendampingi dalam melakukan penelitian.
9. Bapak Sutaji selaku Kepala Tata Usaha SMA Pawyatan Daha Kediri
10. Seluruh karyawan dan siswa siswi SMA Pawyatan Daha Kediri yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Teman-teman akuntansi 2013 dan teman –teman rumah semua yang telah memberikan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Keluarga besar HIMAJO yang telah memberikan motivasi, semangat dan waktu luang dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
13. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Malang , 15 September 2017

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK (Bahasa indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab).....	xvii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Hasil penelitian terdahulu.....	7
2.1.1 Perbedaan dan persamaan dengan penelitian terdahulu	13
2.2 Kajian Teoritis.....	14
2.2.1 Pengertian Organisasi Nirlaba	14
2.2.2 Pengertian Kinerja	15
2.2.3 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.3.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.3.2 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.2.4 Pengertian yayasan	25
2.2.5 Pengertian Pendidikan	27
2.2.6 Pengertian Madrasah/ Sekolah	29

2.2.7	Integrasi Keislaman	30
2.2.8	Kerangka Berfikir	33

BAB III:METODE PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian.....	36
3.2	Lokasi Penelitian	36
3.3	Jenis dan Sumber Data	37
3.3.1	Jenis Data.....	37
3.3.2	Sumber Data	37
3.4	Tehnik Pengumpulan Data	38
3.5	Teknik Analisis Data.....	40
3.5.1	Pengukuran Variabel <i>Balanced Scorecard</i>	41
3.5.2	Instrumen Penelitian <i>Balanced Scorecard</i>	54

BAB IV :HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Hasil Penelitian	58
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	58
4.1.2	Struktur Organisasi	59
4.1.3	<i>Job Description</i>	61
4.1.4	Visi dan Misi.....	65
4.1.5	Standart Sarana dan Prasarana	66
4.1.6	Peserta Didik.....	69
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian	69
4.2.1	Hasil Uji Reabilitas dan Validitas Instrumen	69
4.2.2	Pengukuran Kinerja Metode <i>Balanced Scorecard</i>	71
4.2.2.1	Analisis Kinerja Perspektif Keuangan	71

4.2.2.2 Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan.....	79
4.2.2.3 Analisis Kinerja Perspektif Bisnis Internal	104
4.2.2.4 Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.....	119
4.2.3 Hasil Analisis Kinerja	135
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	138
5.2 Saran.....	140
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	9
Tabel 3.1 Skala Pengukuran Kinerja Keuangan	43
Tabel 3.2 Indikator dan Item Kuesioner Pelanggan.....	46
Tabel 3.3 Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan.....	47
Tabel 3.4 Metode Scoring Kinerja Inovasi	49
Tabel 3.5 Metode Scoring Kinerja Proses Operasi	50
Tabel 3.6 Metode Scoring Kinerja Layanan Alumni	51
Tabel 3.7 Kategori Kinerja Layanan Purna Jual	51
Tabel 3.8 Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal.....	52
Tabel 3.9 Indikator dan Item Pernyataan Kuisisioner Pegawai.....	53
Tabel 3.10 Skala Pengukuran Pertumbuhan dan pembelajaran	54
Tabel 3.11 Format Jawaban tipe Likert.....	57
Tabel 4.1 Standart Sarana dan Prasarana	68
Tabel 4.2 Jumlah Siswa.....	69
Tabel 4.3 Rangkuman Validitas Instrumen Pelanggan.....	70
Tabel 4.4 Reability Statistic	71
Tabel 4.5 Perbandingan RKAS	74
Tabel 4.6 Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan	78
Tabel 4.7 Kenyataan Responden <i>Tangibilty</i>	82
Tabel 4.8 Hasil Skor Perhitungan kenyataan dan Harapan.....	84
Tabel 4.9 Kenyataan Responden <i>Reability</i>	89
Tabel 4.10 Hasil Skor Perhitungan kenyataan dan Harapan.....	90
Tabel 4.11 Kenyataan Responden <i>Responsivenees</i>	95

Tabel 4.12 Hasil Skor Perhitungan kenyataan dan Harapan.....	96
Tabel 4.13 Kenyataan Responden <i>Assurance</i>	100
Tabel 4.14 Hasil Skor Perhitungan kenyataan dan Harapan.....	102
Tabel 4.15 Nilai Kinerja Pelanggan.....	103
Tabel 4.16 Rekapitulasi Evaluasi Diri Sekolah	107
Tabel 4.17 Ringkasan Perolehan Evaluasi Diri Sekolah.....	114
Tabel 4.18 Lulusan Sekolah.....	116
Tabel 4.19 Hasil Pengukuran Layanan Purna Jual.....	118
Tabel 4.20 Rekapitulasi skor Perspektif bisnis Internal.....	118
Tabel 4.21 Rekapitulasi Tanggapan Responden pegawai.....	121
Tabel 4.22 Tanggapan Terhadap Kesibukan dari kegiatan sepanjang hari.....	122
Tabel 4.23 Tanggapan Terhadap Kesempatan Mandiri dalam pekerjaan.....	123
Tabel 4.24 Tanggapan Terhadap Melakukan sesuatu yang baru	124
Tabel 4.25 Tanggapan Terhadap menjadi bagian penting dalam kelompok	125
Tabel 4.26 Tanggapan Terhadap batin/hati nurani	125
Tabel 4.27 Tanggapan Terhadap Pekerjaan memberikan jaminan hidup	126
Tabel 4.28 Tanggapan Terhadap membantu pekerjaan rekan kerja	127
Tabel 4.29 Tanggapan Terhadap Memberitahu apa yang seharusnya dikerjakan	127
Tabel 4.30 Tanggapan Terhadap Melakukan pekerjaan dengan kemampuan	128
Tabel 4.31 Tanggapan Terhadap Penerapan Kebijakan Organisasi	129
Tabel 4.32 Tanggapan Terhadap Meningkatkan Ketrampilan	130
Tabel 4.33 Tanggapan Terhadap Kebebasan Menggunakan penilaian.....	130
Tabel 4.34 Tanggapan Terhadap Metode sendiri dalam pekerjaan	131
Tabel 4.35 Tanggapan Terhadap kenyamanan fasilitas	132

Tabel 4.36 Tanggapan Terhadap Keharmonisan Rekan Kerja	132
Tabel 4.37 Tanggapan Terhadap Penghargaan atau sanksi yang diterima	133
Tabel 4.38 Tanggapan Terhadap Perasaan puas yang diperoleh	134
Tabel 4.39 Hasil Analisis Kinerja secara keseluruhan.....	135
Tabel 4.40 Kriteria Penilaian Kinerja	137



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	60
Gambar 4.2 Tingkat Kepuasan Atas <i>Tangibility</i> sekolah.....	87
Gambar 4.3 Tingkat Kepuasan Atas <i>Reability</i> sekolah.....	92
Gambar 4.4 Tingkat Kepuasan Atas <i>Responsivinees</i> sekolah.....	98
Gambar 4.5 Tingkat Kepuasan Atas Assurance sekolah	103
Gambar 4.6 Matriks <i>Dashboard</i>	139



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 2 : Daftar pertanyaan wawancara
- Lampiran 3 : Jawaban Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 4 : Perhitungan SPSS Pelanggan
- Lampiran 5 : Skor Kenyataan Pelanggan
- Lampiran 6 : Skor Harapan Pelanggan



ABSTRAK

Victor Kusuma. 2017. SKRIPSI. Judul: “Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) Pada Yayasan SMA Pawyatan Daha Kediri”

Pembimbing : Hj. Nina Dwi Setyaningsih,SE., MSA.

KataKunci : Pengukuran Kinerja, *BalancedScorecard*

Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur sebuah perusahaan atau Instansi untuk menilai keberhasilan organisasinya dalam menjalankan usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam upaya peningkatan kualitas kinerja dan penetapan kebijakan dimasa yang akan datang agar Sekolah SMA Pawyatan Daha Kediri Dapat meningkatkan Mutu kualitas Pendidikan di masa yang akan datang, SMA Pawyatan Daha Kediri dapat melakukan pengukuran kinerja secara *komprehenship* (menyeluruh) dari aspek keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Tujuan penelitian ini mengukur kinerja dengan metode *balancedscorecard*.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif pendekatan diskriptif. Data dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mengukur masing-masing perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal,serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan Hasil Pengukuran menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif SMA Pawyatan Daha Kediri memperoleh nilai Keseluruhan sebesar 63. Dimana dengan skor tersebut SMA Pawyatan Daha Kediri untuk kedepanya mampu meningkatkan kualitas dan pelayananya dengan Kompetensi yang di miliki. hal ini menunjukkan bahwa kinerja Sekolah SMA Pawyatan Daha Kediri di ukur dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* secara garis besar sudah terpenuhi dengan **baik**.

ABSTRACT

Victor Kusuma. 2017. Thesis. Title: "Measuring Balanced Scorecard (BSC) Performance on the Pawyatan Daha Senior High School (SMA) Foundation of Kediri "

Supervisor: Hj. Nina Dwi Setyaningsih, SE., MSA.

Keywords: Measuring Performance, Balanced Scorecard

Measuring performance is a benchmark of a company or agency to assess the success of the organization in running the business to achieve certain goals. In an effort to improve the quality of performance, and determining the policy in the future, Pawyatan Daha High School of Kediri can improve quality of the education in the future, Pawyatan Daha High School of Kediri can perform a comprehensive performance measurement from the financial and non financial aspects by using balanced scorecard method. The purpose of this study is to measure performance with balanced scorecard method.

This research uses descriptive qualitative approach. Data are collected by observation, interview, questionnaire, documentation. Data analysis is done by measuring each perspective, namely finance, customer, internal business process, and learning and growth.

The results of the research showed that based on measurement results using Balanced Scorecard Method, SMA Pawyatan Daha of Kediri Obtained Overall score of 63. Where SMA Pawyatan Daha of Kediri must be able to improve the quality and service with the competence. this showed that the performance of SMA Pawyatan Daha of Kediri was seen from four perspective of outline balanced scorecard had been met well

ملخص البحث

فيكتور كوسوما. 2017. البحث الجامعي. العنوان: "قياس أداء بطاقة التهديد المتوازن المشرفة: نينا دوي سيتيانينغسيه، الحجة الماجستير

الكلمات الرئيسية: قياس الأداء، بطاقة التهديد المتوازن

قياس الأداء هو المعيار الشركة أو الوكالة لتقييم نجاح منظمتها في إدارة الأعمال لتحقيق أهداف معينة. في محاولة لتحسين جودة الأداء ووضع السياسات في المستقبل من أجل مؤسسة المدرسة الثانوية فوياتان دها كيديري تمكن ان تحسن جودة ونوعية التعليم في المستقبل. مؤسسة المدرسة الثانوية فوياتان دها كيديري تمكن ان تفعل قياس الأداء شاملا (تماما) من الجانب المالية وغير المالية باستخدام طريقة بطاقة التهديد المتوازن. واما الغرض من هذه الدراسة يعنى لقياس الأداء مع بطاقة التهديد المتوازن. يستخدم هذا البحث المنهج النوعي الوصفي. في جمع البيانات هو عن طريق الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، التوثيق. و تحليل البيانات يستخدم قياس كل منظور، يعنى المالي، والعملاء، وعملية الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استنادا إلى نتائج القياس باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن مؤسسة المدرسة الثانوية فوياتان دها كيديري حصلت على الدرجة الكلية 63. يجب أن تكون مؤسسة المدرسة الثانوية فوياتان دها كيديري قادرة على تحسين الجودة والخدمة بالكفاءة التي تملكها. هذا يدل على أن أداء مؤسسة المدرسة الثانوية فوياتان دها كيديري ينظر من أربع جهات بطاقة الأداء المتوازن نطاقا وجيدة

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan atau organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu *return on investment* (ROI), *profit margin*, dan rasio operasi sebenarnya sudah mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah cukup baik atau belum. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu

ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya.

BSC dipopulerkan oleh Kaplan & Norton (1992) yang menjabarkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk perspektif keuangan dan non keuangan. Pada mulanya, BSC hanya dimanfaatkan oleh *profit oriented organization*. Seiring berjalannya waktu BSC juga dapat digunakan oleh *public sector* maupun *nonprofit oriented organization*, seperti rumah sakit, yayasan, perguruan tinggi, dan lain sebagainya. Penelitian pada area organisasi nirlaba masih jarang dilakukan. Secara teoritis, kesenjangan ini penting untuk dijumpai agar skop yang bisa didekati oleh BSC bisa diperluas. Gambaran empiris mengenai penerapan BSC di Organisasi Nirlaba menjadi menarik untuk diketahui. .

Adanya keterbatasan dalam pengukuran kinerja membuat banyak perusahaan mulai menggunakan *balanced scorecard* (BSC). Kaplan dan Norton mulai memperkenalkan konsep BSC ini melalui artikel mereka yang berjudul *balanced scorecard-measure that drive performance* pada tahun 1992. Pada konsep ini mereka mengenalkan empat perspektif yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*Financial perspective*)
2. Perspektif Pelanggan (*Customer perspective*)
3. Perspektif Internal (*Internal perspective*)
4. Perspektif Pembelajaran dan berkembang (*Learning & growth perspective*)

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang pendidikan yaitu yayasan pendidikan Sekolah. Pendidikan merupakan salah satu pilar kesejahteraan bangsa. Pendidikan merupakan cara mengubah potensi sumber daya manusia menjadi *human capital*. Penelitian yang dilakukan oleh Mankiw, Romer, dan Weil (1992) sebagaimana dikutip oleh Iman Sugema (2014) menyajikan fakta bahwa setiap investasi dalam *human capital* sebesar 10 persen dari produk domestik bruto (PDB) akan menciptakan tambahan pertumbuhan ekonomi sebesar 2,37 persen. Angka ini menunjukkan bahwa dampak pendidikan terhadap pertumbuhan ekonomi sedikit lebih tinggi dibanding dampak dari investasi fisik. Sebagai perbandingan, investasi fisik sebesar 10 persen dari PDB hanya menciptakan pertumbuhan ekonomi tak lebih dari dua persen (Republika, Senin 5 Mei 2014).

Secara umum kondisi pendidikan di Indonesia masih memprihatinkan bila dibandingkan dengan negara lain. Menurut *Education For All Global Monitoring Report 2012* yang dikeluarkan oleh UNESCO setiap tahunnya, pendidikan Indonesia berada di peringkat ke-64 untuk pendidikan di seluruh dunia dari 120 negara. Data *Education Development Index* (EDI) Indonesia, pada 2011 Indonesia berada di peringkat ke - 69 dari 127 negara (<http://kampus.okezone.com>).

Data lain rendahnya daya saing pendidikan di Indonesia dibandingkan dengan negara lain disajikan oleh *The Global Competitiveness*. Pada tahun 2011, dari laporan *The Global Competitiveness*, Indonesia menempati peringkat ke 46 dari 139 negara dan turun dari peringkat 44 pada

tahun 2010. Sementara negara jiran di ASEAN, misalnya Malaysia meningkat dari peringkat 26 pada tahun 2010 menjadi peringkat 21 pada tahun 2011, Singapura meningkat dari peringkat 3 ke peringkat 2, dan Philipina dari peringkat 85 menjadi peringkat 75. Rendahnya daya saing pendidikan Indonesia ini menunjukkan rendahnya kinerja institusi pendidikan termasuk di dalam sekolahnya

Pengukuran kinerja sekolah yang selama ini sering dilakukan adalah hanya menggunakan perolehan nilai Ujian Nasional atau peringkat sekolah yang diukur dari rata-rata nilai Ujian Nasional, tingkat putus sekolah, dan keuangan saja. Pengukuran pada aspek lain, misalnya pengukuran kepuasan guru dan karyawan maupun *stakeholder* pendidikan yang lain belum menjadi prioritas pengukuran kinerja. Kondisi ini menjadikan sekolah tidak mengetahui secara holistic tentang kinerja sekolah. Padahal setiap organisasi, menurut Pyzdek dalam Rita (2011) termasuk sekolah, perlu mengevaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang lebih komprehensif.

Penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengatasi kelemahan berbagai penilai kinerja yang selama ini telah dilakukan atas institusi pendidikan. Hal ini selaras dengan Visi Kemendiknas tahun 2014 yaitu “*Terwujudnya Penyelenggaraan Layanan Prima Pendidikan Nasional*”. Layanan prima merupakan suatu layanan yang diharapkan oleh pengguna jasa pendidikan dengan tingkat kepuasan yang optimal, seperti kecepatan, akurat, transparansi, dan hasil layanan.

Yayasan Pendidikan SMA Pawyatan Daha Kediri adalah sekolah Swasta yang bernaung dibawah Yayasan Pawyatan Daha Kediri merupakan salah satu dari sekian banyak sekolah Swasta yang bertempat Jl Balowerti Gang II/37A di Kec.Kota Kota Kediri Provinsi Jawa Timur. dalam Yayasan Pendidikan ini sangat bermanfaat bagi para setiap orang yang akan mencari ilmu.dengan potensi tenaga pengajar pendidik yang professional serta mutu kualitas sekolah yang setara dengan sekolah Negeri lainnya.disamping itu lulusan SMA Pawyatan Daha banyak masuk perguruan tinggi negeri dan di terima kerja langsung.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti bermaksud melakukan analisis pengukuran kinerja manajemen berbasis sekolah SMA PAWYATAN DAHA KEDIRI dengan pendekatan *Balanced Scorecard* agar diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif dibandingkan dengan pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan pendekatan-pendekatan lain yang pernah dilakukan. Hal ini peneliti lakukan dengan melihat belum ada penelitian sejenis yang dilakukan untuk tingkat SMA di Jawa Timur kinerja selama ini masih menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang merupakan salah satu cara yang umumnya digunakan oleh manajemen tradisional untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan pada aspek keuangan hal ini nampak dari laporan tahunan yang disampaikan oleh pengurus Yayasan kepada pembina dan tembusannya kepada instansi terkait. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti paparkan diatas, maka peneliti mengangkat sebuah judul penelitian ini yaitu: **“PENGUKURAN KINERJA METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC) PADA YAYASAN SMA PAWYATAN DAHA KEDIRI”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana Pendidikan SMA Pawyatan Daha Kediri dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?”.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian dari rumusan masalah di atas adalah untuk mengetahui kinerja SMA Pawyatan Daha Kediri dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.
2. Manfaat penelitian ini adalah :
 - a. Bagi lembaga/institusi, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan gambaran objektif dan rill tentang kinerja Yayasan Pendidikan yang bersifat Non Profit, sehingga dapat diambil kebijakan untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai dan meningkatnya agar menjadi lebih baik.
 - b. Bagi penyusun dan pembaca, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dan bahan tinjauan serta referensi bagi pihak pihak yang ingin meneliti lebih lanjut tentang Pendidikan berbasis sekolah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang *Balanced Scorecard* yang mempengaruhi Kinerja sebuah lembaga/instansi yang bersifat nonprofit seperti halnya dalam yayasan, panti asuhan, instansi pemerintahan dan lain sebagainya telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya diantaranya adalah penelitian Ummi Kholifah (2016) dengan judul “Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode Balance ScoreCard (Studi kasus BAZNAZ kota Yogyakarta)” menunjukkan hasil bahwa BAZNAZ Kota Yogyakarta harus lebih memperhatikan peningkatan SDM amil terutama terkait musyawarah kerja. walaupun dari segi total skor secara keseluruhan kinerja BAZNAZ Kota Yogyakarta sudah mencapai kategori unggul.

Mahmudah dan Muhammad (2014) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Yayasan Daul Aitam Darussalam (IAIDA) Banyuwangi” menunjukkan hasil yang sangat baik dilihat dari segi pertumbuhannya kepuasan karyawan dalam bekerja, dalam aspek internal sudah memenuhi target, aspek pengguna layanan sudah optimal dalam layanannya, dalam segi aspek keuangan sudah mencapai nilai yang ditargetkan yayasan.

Faridz (2012) dengan judul “Penerapan *Balanced ScoreCard* Dalam pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan Jakarta)” menunjukkan hasil bahwa Kementerian Perdagangan sangat mempunyai keunggulan dengan

menggunakan metode BSC hal ini dapat mempermudah penggunaanya dalam melihat pencapaian indikator kinerja.

Seviawati (2016) dengan judul “Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelolaan Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS) dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi kasus Pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang)” menunjukkan hasil bahwa matriks *Balanced Scorecard* atas penilaian kinerja lembaga memperoleh skor keseluruhan yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara garis besar sudah sangat baik ada beberapa aspek yang perlu di perbaiki dan dievaluasi kembali untuk mencapai maksimal.

Nisrotul (2016) dengan judul “*Balanced Scorecard* sebagai alternatif Pengukuran Kinerja Pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manbau’ul ulum Kabupaten Bondowoso” menunjukkan hasil bahwa kinerja yayasan Manba’ul ulum secara keseluruhan sudah sangat baik dan mampu mencapai skor 90%. Pada pengukuran kinerja perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja yayasan sudah cukup baik karena mampu memenuhi target. pada perspektif keuangan dengan menggunakan rasio efisiensi aktifitas non program, rasio dukungan public dan rasio efisiensi program sudah dikatakan cukup baik walaupun ada rasio yang mengalami fluktuatif. dari proses bisnis internal dapat dilihat sudah sangat baik dalam proses inovasi dan peningkatan pelayanan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan bahwa kinerja yayasan sudah sangat baik karena sudah mampu mencapai target yang diinginkan baik dari

peningkatan kualitas dan kompetensi (Mutu SDM, pembinaan akhlak maupun peningkatan kepuasan karyawan.

Maya (2014) dengan judul “*Balanced Scorecard (BSC)* sebagai alat ukur Kinerja KJPP (Studi kasus pada Kantor Jasa Penilaian Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya)” menunjukkan hasil untuk perspektif keuangan terdiri dari peningkatan pendapatan dan penurunan biaya operasional dengan rasio ROE pada tahun 2012 menunjukkan kenaikan sebesar 38% pada pendapatan atas jasa yang di kerjakan. kemudian untuk perspektif pelanggan kepuasan pelanggan terhadap layanan jasa sudah menunjukkan nilai puas 79,4% terhadap keakuratan hasil laporan penilaian. perspektif bisnis internal pengukuran bahwa proses inovasi proses layanan purna jual sudah memenuhi kriteria baik. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa peningkatan kualitas karyawan, ketersediaan teknologi penunjang dan kepuasan karyawan sudah menunjukkan hasil yang baik.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Kholifah, Ummi (2016)	Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus BAZNAS Kota Yogyakarta	Kualitatif Deskriptif	BAZNAZ Kota Yogyakarta harus lebih memperhatikan peningkatan SDM amil terutama terkait musyawarah kerja. walaupun dari segi total skor secara keseluruhan kinerja BAZNAZ Kota Yogyakarta sudah mencapai kategori unggul

2.	Mahmudah dan Khauldi, Muhammad Imam (2014)	Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Yayasan Darul Aitam Darussalam (IAIDA) Banyuwangi	Kualitatif Deskriptif	Dari hasil Penelelitian ditarik kesimpulan hasil yang sangat baik dilihat dari segi pertumbuhannya kepuasan karyawan dalam bekerja, dalam aspek internal sudah memenuhi target, aspek pengguna layanan sudah optimal dalam layanannya, dalam segi aspek keuangan sudah mencapai nilai yang di targetkan yayasan
3.	Mauludin, Faridz Akhmad (2012)	Penerapan <i>Balanced ScoreCard</i> Dalam pengukuan Kinerja Oganisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Pedagangan (Jakarta)	Kualitatif Deskriptif	Kementerian Perdagangan sangat mempunyai keunggulan dengan menggunakan metode BSC hal ini dapat mempermudah penggunaanya dalam melihat pencapaian indikator kinerja
4.	Polinggapo, Seviawati (2016)	Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelolaan Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS) dengan menggunakan Metode <i>Balanced ScoreCard</i> (Studi kasus Pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang)	Kualitatif Deskriptif	matriks <i>Balanced ScoreCad</i> atas penilaian kinerja lembaga memperoleh skor keseluruhan yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara garis besar sudah sangat baik ada beberapa aspek yang perlu di perbaiki dan dievaluasi kembali untuk mencapai maksimal

5.	Fahmi, Nisrotul (2016)	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai alternatif Pengekuran Kinerja Pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manbau'ul ulum Kabupaten Bondowoso	Kualitatif Deskriptif	kinerja yayasan Manba'ul ulum secara keseluruhan sudah sangat baik dan mampu mencapai skor 90%. Pada pengukuran kinerja perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja yayasan sudah cukup baik karena mampu memenuhi target. pada perspektif keuangan dengan menggunakan rasio efisiensi aktifitas non program, rasio dukungan public dan rasio efisiensi program sudah dikatakan cukup baik walaupun ada rasio yang mengalami fluktuatif. dari proses bisnis internal dapat dilihat sudah sangat baik dalam proses inovasi dan peningkatan pelayanan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan bahwa kinerja yayasan sudah sangat baik karena sudah mampu mencapai target yang diinginkan baik dari peningkatan kualitas dan kompetensi (Mutu SDM, pembinaan akhlak maupun peningkatan kepuasan karyawan.
6.	Rofiqoh, Maya Ainur (2014)	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i> sebagai alat ukur Kinerja KJPP	Kualitatif Deskriptif	hasil untuk perspektif keuangan terdiri dari peningkatan pendapatan dan

		(Studi kasus pada Kantor Jasa Penilaian Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya)		penurunan biaya operasional dengan rasio ROE pada tahun 2012 menunjukkan kenaikan sebesar 38% pada pendapatan atas jasa yang di kerjakan.kemudian untuk perspektif pelanggan kepuasan pelanggan terhadap layanan jasa sudah menunjukkan nilai puas 79,4% terhadap keakuratan hasil laporan penilaian.perspektif bisnis internal pengukuran bahwa proses inovasi proses layanan purna jual sudah memenuhi kriteria baik.perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa peningkatan kualitas karyawan,ketersediaan teknologi penunjang dan kepuasan karyawan sudah menunjukkan hasil yang baik
7	Pramono,Joko (2014)	Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecrad</i> di SMK Negeri 6 Surakarta	Kuantitatif Deskriptif	Hasil Akhir penelitian bahwa kinerja SMK Negeri 6 Surakarta secara keseluruhan berada pada ktagori sangat baik.Kinerja perspektif keuangan memperoleh kinerja baik yaitu memenuhi syarat ekonomis,efektis dan efisien.Kinerja perspektif pelanggan memperoleh nilai dengan kategori

				baik.kinerja perspektif bisnis internal menunjukkan kerja sangat baik.Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik.
--	--	--	--	---

2.1.1 Perbedaan dan persamaan dengan penelitian terdahulu

Apabila di tinjau dari penelitian terdahulu, ada beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian ini, penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang sama-sama meneliti tentang Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada organisasi nirlaba (*Non Profit*), tetapi ada beberapa perbedaan penelitian ini yaitu mengenai objek dan hasil yang di yang di teliti. Pada penelitian Umami Kholifah (2016), Meneliti tentang kinerja Badan Amil Zakat dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* studi kasus BAZNAZ Kota Yogyakarta. Pada penelitian Mahmudah dan Muhammad Imam Khaudli (2014), Meneliti tentang Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba studi kasus Yayasan Darul Aitam Darussalam (IAIDA) Banyuwangi. Pada penelitian Fardiz Akhmad Mauludin (2012), meneliti tentang Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Kinerja Organisasi Publik studi kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan Jakarta. Pada Penelitian Seviawati Polinggapo (2016), meneliti tentang Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelolaan Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIZ) dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* studi kasus pada yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang. Pada penelitian Nisrotul

Fahmi (2016), meneliti tentang *Balanced Scorecard* sebagai alternative Pengukuran Kinerja studi kasus pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manbaul'ulum Kabupaten Bondowoso. Pada Penelitian Maya Ainur Rofiqoh (2014), *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja KJPP studi kasus Kantor Jasa Penilaian Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1. Pengertian Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik konsumen tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). Organisasi nirlaba meliputi keagamaan, sekolah negeri, derma publik, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politik, bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan, organisasi sukarelawan, serikat buruh. Lembaga atau organisasi nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut, dalam pelaksanaannya kegiatan yang mereka lakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata (Nainggolan, 2005:01).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003), organisasi nirlaba adalah organisasi yang tidak dapat mendistribusikan harta atau pendapatannya atau bagi manfaat anggotanya, pejabatnya maupun direktornya. Sudah kewajiban organisasi agar memberikan kompensasi kepada karyawan, pengurus dan anggota-anggotanya. Organisasi nirlaba

perlu memperoleh keuntungan memadai dalam perhitungan rata-rata untuk memberikan dana bagi modal kerja dan untuk pengembangan organisasi.

Menurut PSAK No.45 bahwa organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut. (IAI, 2004: 45.1) Karakteristik organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45, yaitu:

- a. Sumber daya entitas berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan;
- b. Menghasilkan barang atau jasa tanpa bertujuan memupuk laba, dan kalau suatu entitas menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada pendiri atau pemilik entitas tersebut;
- c. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya organisasi nirlaba, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali, atau pemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas. Dalam organisasi nirlaba, organisasi itu sendirilah yang menjadi pemilik dan bukan para pengurus ataupun pekerjanya.

2.2.2. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan yang tergambar melalui pencapaian sasaran, visi misi dan tujuan organisasi.

Kinerja (*desempenho*) tersebut mempunyai kriteria dan standar tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu sehingga dapat diukur dan diketahui pencapaian yang telah dilakukan oleh individu atau sekelompok orang. Moeheriono, (2009) meyakini bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum.

Menurut Mangkunegara (2006), kinerja sumber daya manusia merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dan dihasilkan sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*desempenho*) juga mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah proses melakukan pekerjaan dengan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan tenaga kerja akan mempengaruhi perilakunya dalam menjalankan kinerja (Wibowo, 2010).

Alat Ukur Kinerja Non Keuangan Pentingnya pengukuran kinerja non keuangan disebabkan karena organisasi menghadapi perubahan lingkungan secara cepat. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan sistem informasi yang berkemampuan menangkap informasi secara cepat dan efektif. Meskipun analisis catatan keuangan adalah penting, tetapi perhitungan tersebut kurang menyediakan informasi yang akurat mengenai

kemampuan organisasi. Informasi yang diukur dalam satuan keuangan merupakan hasil dari keputusan masa lalu.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan yang semakin meningkat, pengukuran non keuangan menjadi penting untuk dilakukan karena banyak data-data non keuangan yang bersifat kualitatif yang menyangkut operasional perusahaan maupun yang menyangkut hubungan organisasi dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Dengan kata lain, pengukuran non keuangan merupakan pengukuran atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas organisasi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai keberhasilan.

Aktiva tak berwujud tidak dapat diukur dalam pengukuran keuangan karena tidak dicantumkan dalam laporan keuangan suatu organisasi. Hal ini terjadi karena sulit untuk menghitung nilai finansial aktiva tak berwujud tersebut. Padahal aktiva tak berwujud tersebut mempengaruhi laporan keuangan suatu organisasi dalam penggunaannya. Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan & Norton, 2000).

2.2.3. Pengertian *Balanced Scorecard*

Banyak ahli yang memberikan pendapat mengenai pengertian *Balanced Scorecard* seperti pendapat Vincent (2005), "*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. "*Balanced Scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Perusahaan-perusahaan

yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu.

Pendapat ahli lainnya adalah Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000): “Mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan yang efektif dan “seimbang” (*Balanced*) dalam mengukur kinerja strategik perusahaan. Pendekatan tersebut terdiri dari empat perspektif yaitu: *financial, customer, internal business process and learning and growth*”. Sedangkan menurut Mulyadi (2001), *balanced scorecard* memperluas perspektif dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada ketiga perspektif yang lain: Customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini: “Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda berjangka panjang dan memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.”

2.2.3.1 Konsep *Balanced Scorecard*

1. Konsep *Balanced Scorecard* pada Tahap Awal Perkembangan

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya *The Execution Premium* (2008), Banyak strategi eksekusi yang sudah ada. Strategi visi dan alat formulasi strategi telah dikembangkan. Alat perencanaan strategi, termasuk *strategymaps* dan *Balanced Scorecard*, telah tersedia untuk digunakan oleh perusahaan lebih dari 10 tahun. Dan hampir semua perusahaan menggunakan alat operasional untuk

manajemen *Measures that Drivers Performance*". Artikel tersebut merupakan laporan dariserangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru. BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Dalam perkembangannya, BSC kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan.

Untuk memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja nonkeuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif : keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan konsumen, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost efective* dan atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

2.2.2.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan (Perspektif Finansial)

Menurut Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter Yosi R. Pasla (2000), tahap siklus perusahaan itu terbagi ke dalam beberapa tahap yang dihubungkan dengan sasaran ditiap tahapan. Tahapan siklus tersebut diantaranya adalah:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang, perusahaan dalam tahap ini mungkin secara aktual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada pertumbuhan, penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempertahankan pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi berdampak pada strategi-strategi jangka panjang. Secara keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya upaya pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang cocok pada tahap ini adalah ROA, ROCE, dan EVA

3. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak

untuk melakukan ekspansi/membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk kedalam perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan dibidang keuangan. Melalui keunggulan dibidang ini organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

b. Perspektif Pelanggan (Perspektif Non-Finansial)

Menurut Luis dan Biromo (2007), menyatakan bahwa: “Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumen jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pengorbanan yang dikeluarkan untuk mendapatkan produk dan jasa itu serta manfaatnya mendekati atau melebihi apa yang diharapkan oleh konsumen. Hal hal yang dinilai antara lain adalah atribut produk atau jasa, hubungan dengan pelanggan, kepuasan serta reputasi organisasi.”

Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan, yaitu:

1. Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer Core Measurement*) dengan komponen pengukuran:
 - a. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkannya, agar para pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan maka perusahaan harus memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada para pelanggan.

b. Retensi pelanggan (*customer retention*)

Tolak ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya. Secara umum dikatakan 5 kali lebih banyak untuk memperoleh seorang pelanggan baru daripada mempertahankan seorang pelanggan lama.

c. Pangsa pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu

d. Profitabilitas pelanggan (*Customer profitabilitas*)

Untuk perusahaan yang mencari untung, garis paling bawah (*bottom line*) adalah kemampuan pelanggan, yakni pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan.

2. Proposisi Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*), atribut ini dapat dibagi menjadi tiga kategori :

a. Atribut produk / jasa (*Product / service attributes*)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Dalam hal ini preferensi pelanggan bisa berbeda-beda. Ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian tepat waktu, dan harga murah. Di lain pihak, ada konsumen yang mau membayar pada

tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

b. Hubungan pelanggan (*Customer relationship*)

Mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi kecepatan tanggapan dan penyerahan, komitmen perusahaan terhadap pelanggan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan reputasi (*image and reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud (*intangible*) yang dapat membuat pelanggan tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Citra dan reputasi ini dapat dibangun melalui iklan dan menjaga mutu produk atau jasa seperti yang telah dijanjikan.

c. **Perspektif Proses Bisnis Internal (Perspektif Non Finansial)**

Menurut Suwardi Luis Prima A. Biromo (2007), Yang dimaksud proses bisnis internal adalah:

“ serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan nilai *value chain*.”

Dengan perspektif bisnis internal perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting, dan perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. Para manager harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi

penentu kepuasan pelanggan. Kinerja dari perspektif tersebut diperoleh dari kinerja bisnis internal yang menjadi unggulannya dan perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal menjadi beberapa proses, yaitu:

a) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

b) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalamnya terbagi ke dalam 2 bagian: yang pertama proses pembuatan produk, dan yang kedua proses penyampaian produk kepada pelanggan.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa dilakukan. Aktivitas di dalamnya biasanya: penanganan garansi, perbaikan atas barang yang rusak, dsb.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong penyediaan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan dalam perspektif ini merupakan faktor pendorong tercapainya

kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *BalancedScorecard* yang pertama.

Ada 3 kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini:

a. **Kompetensi Karyawan**

Peran Pegawai dalam organisasi sangatlah penting. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. **Infrastruktur teknologi**

Meskipun motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan perusahaan, namun masih diperlukan teknologi yang terbaik. Dengan teknologi yang mendukung, maka kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. **Kultur perusahaan untuk melaksanakan tindakan**

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Semua itu harus tetap diseimbangkan dengan tujuan organisasi.

2.2.4. Pengertian Yayasan

Yayasan pada mulanya digunakan sebagai terjemahan dari istilah *Stichting* yang berasal dari kata *Stichen* yang berarti membangun atau mendirikan dalam Bahasa Belanda dan *Foundation* dalam Bahasa Inggris. Kenyataan di dalam praktek, memperlihatkan bahwa apa yang

disebut Yayasan adalah suatu badan yang menjalankan usaha yang bergerak dalam segala macam badan usaha, baik yang bergerak dalam usaha yang nonkomersial maupun yang secara tidak langsung bersifat komersial.

Untuk dapat mengetahui apakah yayasan itu ada beberapa pandangan para ahli, antara lain :

1. Menurut Poerwadarminta dalam kamus umumnya memberikan pengertian yayasan sebagai berikut :
 - a. Badan yang didirikan dengan maksud mengusahakan sesuatu seperti sekolah dan sebagainya (sebagai badan hukum bermodal, tetapi tidak mempunyai anggota).
 - b. Gedung-gedung yang istimewa untuk sesuatu maksud yang tertentu (seperti : rumah sakit dsb).
 - c. Menurut Achmad Ichsan, Yayasan tidaklah mempunyai anggota, karena yayasan terjadi dengan memisahkan suatu harta kekayaan berupa uang atau benda lainnya untuk maksud-maksud idiil yaitu (sosial, keagamaan dan kemanusiaan) itu, sedangkan pendirinya dapat berupa Pemerintah atau orang sipil sebagai penghibah, dibentuk suatu pengurus untuk mengatur pelaksanaan tujuan itu.
 - d. Yayasan adalah suatu paguyuban atau badan yang pendiriannya disahkan dengan akte hukum atau akte yang disahkan oleh notaris, dimana yayasan itu aktifitasnya bergerak di bidang sosial, misalnya mendirikan sesuatu atau sekolah.

Menurut UU No.28 Tahun 2004 Yayasan merupakan badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan yang tidak mempunyai anggota.(UU No.28 Tahun 2004 pasal 1) Yayasan dapat pula dipahami sebagai Badan Hukum yang mempunyai unsur-unsur:

- a) Mempunyai harta kekayaan sendiri yang berasal dari suatu perbuatan pemisahan yaitu suatu pemisahan kekayaan yang dapat berupa uang dan barang.
- b) Mempunyai tujuan sendiri yaitu suatu tujuan yang bersifat sosial,keagamaan dan kemanusiaan.
- c) Mempunyai alat perlengkapan yaitu meliputi pengurus, pembina dan pengawas
- d) Dasar Hukum Yayasan

Sebelum UU No.28 Tahun 2004 tentang Yayasan diundangkan, keberadaan yayasan didasarkan pada hukum kebiasaan yang timbul dan berkembang dalam masyarakat. Dalam UU ini dijelaskan tentang

2.2.5 Pengertian Pendidikan

Pendidikan pada hakekatnya adalah usaha sadar manusia untuk mengembangkan kepribadian di dalam maupun di luar sekolah dan berlangsung seumur hidup. Oleh karenanya agar pendidikan dapat dimiliki oleh seluruh rakyat sesuai dengan kemampuan masyarakat, maka pendidikan adalah tanggung jawab keluarga, masyarakat dan pemerintah. Tanggung jawab tersebut didasari kesadaran bahwa tinggi rendahnya tingkat pendidikan masyarakat berpengaruh pada kebudayaan suatu

daerah, karena bagaimanapun juga, kebudayaan tidak hanya berpangkal dari naluri semata-mata tapi terutama dilahirkan dari proses belajar dalam arti yang sangat luas.

Bratanata dkk. mengartikan pendidikan sebagai usaha yang sengaja diadakan baik langsung maupun dengan cara tidak langsung untuk membantu anak dalam perkembangannya untuk mencapai kedewasaannya (Ahmadi dan Uhbiyati 2007 :69). Sedangkan John Dewey mendefinisikan pendidikan sebagai proses pembentukan kecakapan-kecakapan fondamental secara intelektual dan emosional kearah alam dan sesama manusia.

Menurut Brown (dalam Ahmadi, 2004 :74) bahwa pendidikan adalah proses pengendalian secara sadar dimana perubahan-perubahan didalam tingkah laku dihasilkan didalam diri orang itu melalui didalam kelompok. Dari pandangan ini pendidikan adalah suatu proses yang mulai pada waktu lahir dan berlangsung sepanjang hidup.

Pendidikan dapat di tempuh melalui tiga jalur yaitu:

1. Pendidikan Formal

Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 pendidikan formal didefinisikan sebagai jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.

2. Pendidikan Non Formal

Pendidikan Non formal dapat didefinisikan sebagai jalur pendidikan diluar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang (Undang-Undang No 20 TAHUN 2003)

3. Pendidikan Informal

Pendidikan menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan yang yang berbentuk kegiatan secara mandiri.(Suprijanto, 2005: 6-8).

2.2.6 Pengertian Madrasah/Sekolah

Bagi masyarakat muslim Indonesia, kata *madrasatun* setelah diindonesiakan menjadi madrasah, memiliki makna sendiri yaitu lembaga pendidikan sekolah yang berciri khas agama Islam yang sederajat dengan SMA/ SMK (UUSPN, 2003). Dengan kata lain, madrasah adalah lembaga pendidikan yang mengajarkan ilmu pengetahuan keagamaan dan ilmu pengetahuan umum lainnya.

Secara hirarkies, Madrasah bila dipelajari dari segi historis, memiliki tiga perjenjangan yaitu *madrasah awaliyah*, *madrasah al wustha*, dan *madrasah ala'la*. Jika dibahas indonesiakan, masing-masing memiliki makna sebagai berikut: “sekolah pemula” yang kemudian lebih dikenal dan dibakukan menjadi Sekolah Dasar (SD), sekolah menengah” meliputi Sekolah Mengah Pertama (SMP) dan Sekolah Umum (SMU). Madrasah *al a'la* berarti “sekolah atas” atau bahkan “sekolah tinggi”. Dari kedua makna ini yakni sekolah Atas atau Sekolah Tinggi, yang lebih dikenal di Indonesia adalah makna yang pertama, yaitu “Sekolah

Menengah Atas (SMA)”. Karenanya, wajar jika Madrasah Aliyah (MA) sederajat dengan SMU/SMK, dan bukan Sekolah Tinggi yang sederajat dengan Perguruan Tinggi/ Universitas. Hirarkis tersebut menggambarkan bahwa perjenjangan pendidikan yang sekarang berlangsung adalah merupakan kelanjutan dari perjenjangan yang telah diberlakukan di madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat muslim Indonesia Abdurahman (2000).

Tetapi pada perkembangan selanjutnya, setelah perjenjangan yang ada pada pendidikan di Indonesia melalui SD, SMP, dan seterusnya dibakukan, lembaga-lembaga pendidikan Islam seperti MI, MTS, dan seterusnya yang menggunakan bahasa Arab, baik dalam pelaksanaannya maupun materi serta metode pengajarannya semakin tergeser ke pinggir dari perhatian masyarakat muslim Indonesia. Keadaan ini dapat diperhatikan dari sebagian remaja muslim cenderung memilih untuk melanjutkan studinya ke SMP atau SMA/ SMK dari pada melanjutkan studinya ke Madrasah.

2.2.7 Integrasi Keislaman

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat diterapkan di seluruh bentuk organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi nirlaba. *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja yang mempertimbangkan faktor keuangan maupun non-keuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana BSC akan diterapkan. Faktor- faktor non keuangan itu meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran

dan pertumbuhan.

Dalam perspektif Islam, penilaian kinerja antara lain dijelaskan dalam surat Al Jumuah: 10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝ ۱۰

10. apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (QS. Al-Jumuah: 10)

Makna Al Quran

Pada ayat 10, Allah swt. Menerangkan bahwa setelah selesai menunaikan solat, kita diperbolehkan melanjutkan urusan atau usaha, mencari rezki yang halal sehingga tercapai kebahagiaan dan keberuntungan di dunia dan diakhirat. Allah menyuruh pula agar kita mengingat Allah sebanyak-banyaknya di dalam mengerjakan usaha agar terhindar dari kecurangan, penyelewengan, dan lainnya karena Allah Maha Mengetahui segalanya. Dalam ritual dan bekerja, islam membimbing umatnya melalui Al-Qur'an dan sunnah agar selalu seimbang (tawazun) dalam segala hal.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi.” (QS Al-Qashash, 77)

Makna Al Quran

Disaat kita mengerjakan ibadah, kita harus sungguh-sungguh penuh penghayatan sehingga menimbulkan kesadaran bahwa semua perbuatan akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah nantinya. Manusia terdiri dari jasmani dan rohani. Oleh karenanya penting bagi manusia untuk menyeimbangkan antara kepentingan jasmani dan kepentingan rohani dalam diri manusia. Selain itu, Allah memerintahkan kepada manusia untuk berbuat baik kepada sesamanya.

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ أَبِي عَفْوٍ بِالْكَرِّ مَا نُبْحَدَنَّ أَحْسَنَ حَدَّثَنَا يُوسُفُ بْنُ سَعْدٍ مُحَمَّدٌ هُوَ الزُّهْرِيُّ عَنَّا سَبِيحًا لِكِرِّ ضِيَالِ اللَّهِ
نُهَا السَّمْعُ سُو لَالِ اللَّهِ صَالِيَا اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُفَوِّمُنَسَّرَ هَانِيْبِسَطًا هُفِيْرَ زَقِيْهَا وَ يُنَسَّأَلُ هُفِيَا تَرِ هِفْلِيْ صِلْرَ د
مَهُ

Nabi bersabda: “ barang siapa yang ingin dilapangkan rezekinya atau di panjang kan umurnya, maka bersilaturahmilah.”

(Matan lain; Muslim 4638, Abi Daud 1443, Ahmad 12128)

Makna hadist

Hadist tersebut dapat kita pahami bahwa seorang muslim harus mencari rezeki yang halal dan di tunjang dengan melakukan silaturahmi. Didalam transaksi jual beli islam menyarankan agar kedua belah pihak yang melakukan jual beli agar bertemu langsung karena akan timbul ikatan persaudaraan antara penjual dan pembeli. Di dalam keterikatan itu kedua belah pihak akan senantiasa saling membantu dan bekerja sama untuk saling meringankan baik secara sukarela atau dengan adanya imbalan. Dari hadist diatas menggambarkan bahwa allah swt akan memberi rezeki bagi orang yang selalu menyambung silaturrahi antar sesama.

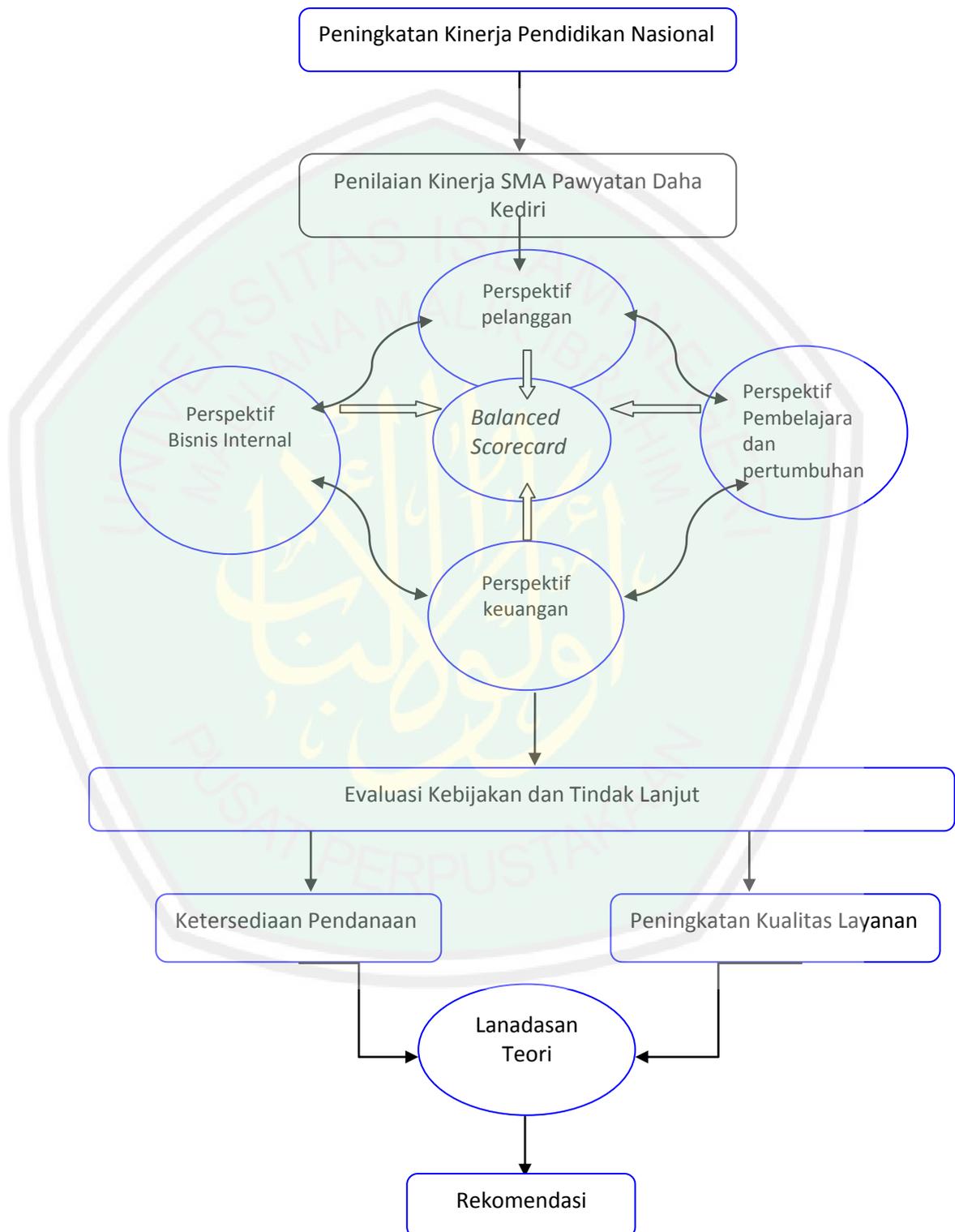
2.2.8 Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran yang terbentuk dalam penelitian ini yaitu untuk merumuskan pengukuran kinerja Di SMA Pawyatan Daha dalam sektor pendidikan. Kemajuan dan kesejahteraan suatu bangsa ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya alam yang ada di negara tersebut. Pendidikan yang berkualitas merupakan satu-satunya jalan untuk mengubah potensi sumber daya manusia menjadi *human capital* sehingga sumber daya manusia menjadi produktif dan tidak menjadi beban bagi pembangunan.

Kualitas pendidikan nasional merupakan akumulasi dari kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan termasuk didalamnya SMA Pawyatan Daha Kediri. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja tiap lembaga pendidikan agar diketahui *positioning* lembaga pendidikan tersebut dalam melaksanakan proses pendidikan.

Penilaian kinerja perlu dilakukan dengan pendekatan yang komprehensif sehingga diperoleh informasi yang lengkap tentang capaian kinerja SMA Pawyatan Daha Kediri. Pengukuran Kinerja SMA Pawyatan Daha Kediri diukur dengan BSC sehingga diketahui kinerja keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran sehingga diharapkan diketahui *positioning* SMA Pawyatan Daha Kediri dapat berjalan baik. Sebagaimana di gambarkan Kerangka Berfikir pada gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2012) metode kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah. Perhitungan kusioner yang terkait dengan komponen pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perkembangan dan pertumbuhan diolah menggunakan perhitungan yang dikuatitativkan melalui uji reliabel, uji validitas, dan skalalikt.

Pendekatan penelitian menggunakan deskriptif. Menurut Arikunto (2010) penelitian deskriptif yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya akan dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Pendekatan deskriptif ini dengan menggunakan metode studi kasus. Tujuan studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Yayasan SMA Pawyatan Daha Kota Kediri, bertempat Jl Balowerti Gang II/37A di Kec.Kota Kediri Provinsi Jawa Timur.

3.3 Jenis dan sumber Data

3.3.1 Jenis data

Dalam setiap penelitian, peneliti di tuntut untuk menguasai teknik pengumpulan data sehingga menghasilkan data yang relevan dengan penelitian. dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data Kualitatif Yaitu data yang berupa keterangan-keterangan tertulis seperti metode pengukuran *balanced scorecard*, aspek-aspek manajemen pada Yayasan SMA Pawayatan Daha Kediri dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

3.3.2 Sumber Data

- 1) Data Primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Sumber data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari responden atau informan sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan peneliti (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh melalui hasil kusioner seperti kusioner bagi para Pelanggan atau Siswa SMA Pawayatan Daha Kediri.
- 2) Data Sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2012), data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara

(diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam Penelitian ini data sekunder yang di butuhkan berupa:

1. Laporan keuangan, yaitu Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) Tahun 2015/2016
2. Data karyawan tahun 2016.
3. Data-data yang berhubungan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan selama periode 2016.

3.4 Teknik pengumpulan data

Menurut Sugiyono dalam bukunya yang berjudul metodologi penelitian bisnis (2012), mengemukakan teknik pengumpulan data primer data dilakukan dengan:

a. Observasi

Proses pencatatan pola perilaku subjek (orang), objek (benda), atau kejadian sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Observasi yang dilakukan bersifat partisipasi moderat yakni terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam hal ini mengumpulkan data ikut observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya.

b. Wawancara(*Interview*)

Merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Wawancara yang dilakukan secara dan bersifat semiterstruktur dimana tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. wawancara yang akan dilakukan dalam penelitian ini ialah pihak yang paling bertanggung jawab dan paling mengetahui tentang pengelolaan laporan keuangan dan yang bertanggung jawab dalam sektor pendidikan yang ada di SMA Pawyatan Daha Kediri.

c. Kuesioner

Metode ini digunakan untuk mendapatkan data primer yang berkaitan dengan perspektif pembelajaran & pertumbuhan dan perspektif pelanggan. Untuk mendapatkan data primer tersebut, digunakan teknik kuesioner, yaitu dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan tertutup (yang sudah ditentukan jawabannya) kepada responden.

d. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang datanya di peroleh dari buku,internet atau dokumen lain yang menunjang penelitian yang dilakukan. Dokumen merupakan catatan mengenai peristiwa yang sudah berlalu.Peneliti mengumpulkan dokumen yang dapat berupa tulisan,gambar,atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono,2012:240). dalam hal ini peneliti menggunakan dokumen-

dokumen seperti buku referensi penunjang teori yang di pakai dalam penelitian, contoh laporan keuangan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) , Serta dokumen-dokumen tertulis Negara berupa Undang- Undang ataupun Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang sektor yayasan pendidikan.

3.5 Tehnik Analisis Data

Analisis data sebagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2012) metode kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dan kualitatif yaitu dengan menggambarkan keadaan objek penelitian yang sebenarnya untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi serta memberikan solusi (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Dalam penelitian ini analisis data yang dilakukan untuk mengetahui pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* yakni dengan tahapan:

1. Pengukuran
2. Meng-*crosscheck* Data
3. Menganalisis Data
4. Kesimpulan

3.5.1 Pengukuran Variabel *Balanced Scorecard*

Untuk memperjelas batasan variabel yang diteliti maka perlu diberikan definisi operasional variabel. Variabel yang dianalisis dalam penelitian tentang analisis penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced scorecard* di SMA Pawayatan Daha meliputi:

- 1) Variabel kinerja perspektif keuangan; 2) Variabel kinerja perspektif pelanggan; 3) Variabel kinerja perspektif proses bisnis internal; dan 4) Variabel kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Variabel Kinerja Perspektif Keuangan(*Financial*)

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah dilakukan. Untuk mengetahui kinerja keuangan di SMA Pawayatan Daha Kediri, peneliti menggunakan model pengukuran kinerja keuangan sektor publik. Data yang peneliti ambil berupa Laporan Keuangan Sekolah, yaitu: Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dan Realisasi Kegiatan dan Anggaran Sekolah tahun pembelajaran 2015/2016.

Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan metode *value for money* (Mahsun: 2009) atas laporan keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri tahun 2015/2016. Dalam konsep *value for money* penilaian kinerja keuangan dinilai atas tiga dasar, yaitu: ekonomis, efisiensi, dan efektif. *Value for money* menurut Mardiasmo (2009: 4) merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

a. Ekonomis

Kinerja keuangan bersifat ekonomis untuk melihat realisasi belanja operasional dari anggaran belanja yang sudah ditetapkan. Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang dianggarkan? Apakah tercipta *spending less* atau tidak? Jika realisasi belanja operasional lebih besar dari anggaran yang ditetapkan maka kinerja keuangan dapat dikatakan tidak ekonomis. Bila realisasi belanja lebih kecil dari pada anggaran yang tersedia maka dikatakan kinerja keuangannya ekonomis. Untuk mengukur nilai ekonomis dari kinerja keuangan dapat dihitung dengan rumus:

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

b. Efektivitas

Analisis efektivitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan SMA Pawyatan Daha Kediri dalam mencapai target pendapatan yang sudah dianggarkan. Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*).

Jika terjadi realisasi pendapatan lebih besar dari target maka kinerja keuangan manajemen sekolah dikatakan efektif dan sebaliknya jika realisasi pendapatan sekolah lebih rendah dari target pendapatan maka dikatakan belum efektif. Sumber data yang digunakan untuk menentukan nilai efektif keuangan berupa Laporan Realisasi Anggaran.

Nilai efektif didapat dengan rumus:

$$Efektivitas = \frac{\text{Realisasi pendapatan sekolah}}{\text{Anggaran Pendapatan Sekolah}} \times 100\%$$

c. Efisiensi

Efisiensi (daya guna) berhubungan dengan metode operasi (*method operation*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil karya tertentu mempergunakan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya. (*Spending well*) Efisiensi merupakan Perbandingan antara output dan input. Tingkat efisiensi dalam mengelola keuangan dengan melihat perbandingan antara realisasi pendapatan dengan realisasi anggaran belanja. Nilai efisiensi diperoleh dengan cara:

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

Untuk menentukan tingkat kinerja keuangan digunakan interval dalam skala likert pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

Prosentase	Skala	Kategori
EKONOMI		
< 90%	5	Sangat
90% - 95%	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup
100% - 105%	2	Tidak
> 105%	1	Sangat Tidak
EFEKTIVITAS		
>100%	5	Sangat Efektif
90%-100%	4	Efektif

80%-90%	3	Cukup Efektif
60%-80%	2	Tidak Efektif
<60%	1	Sangat Tidak
EFISIENSI		
<60%	5	Sangat Efisien
60% - 79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
>120%	1	Sangat Tidak

(Sumber: Sugiyono, 2010: 93, diolah kembali, dan Kepmendagri No. 680.900-327 tahun 1996 terkait kriteria efisiensi dan efektivitas kinerja keuangan)

2. Variabel Kinerja Perspektif Pelanggan (*Customers*)

Penilaian kinerja perspektif pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan dalam hal ini siswa dan masyarakat melihat sekolah dalam melaksanakan proses pendidikan apakah sudah sesuai dengan harapan pelanggan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan, peneliti menggunakan teori *service quality* (Zeithaml *et al.* 1996: 184, Parasuraman *et al.* 1998, dan Hart *et al.* 2009). Menurut teori tersebut kualitas layanan dalam pendidikan terdiri atas 4 (Empat) komponen, yaitu:

- a. Wujud Fisik (*Tangibles*), yaitu wujud fisik dari sekolah seperti ruang teori, ruang praktik, tingkat kebersihan, kelengkapan sarana-prasarana pembelajaran dan lain-lain.
- b. Keandalan (*Reliability*) yaitu kemampuan sekolah dalam hal ini pegawai (guru dan karyawan) untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, dapat dipercaya, dan memuaskan kepada siswa.
- c. Daya Tanggap (*Responsiveness*) yaitu kemampuan/kepedulian

tenaga pendidik dan kependidikan dalam membantu siswa dan memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap.

- d. Jaminan (*Assurance*) yaitu pengetahuan, kesopanan, dan keramahan tenaga pendidik dan kependidikan yang dapat menimbulkan kepercayaan pelanggan/siswa kepada sekolah.

Pengambilan sampel untuk variabel persektif pelanggan dilakukan dengan cara *Simple Random Sampling*, karena pengambilan anggota sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Cara demikian dilakukan karena anggota populasi untuk persektif pelanggan bersifat homogen (Sugiyono, 2008: 120). Pada variabel ini, pelanggan SMA Pawyatan Daha Kediri yang dipilih sebagai sampel adalah seluruh siswa Tahun 2017 yang berjumlah 466 siswa.

Dengan menggunakan rumus *Slovin* maka di peroleh:

$$n = \frac{466}{466(0,10)^2 + 1}$$

$$n = 82,14$$

Dari perolehan angka 82,14 dibulatkan menjadi 85, sehingga jumlah sampel yang digunakan untuk persektif pelanggan berjumlah 85 siswa

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan membandingkan skor harapan pelanggan dengan skor persepsi pelanggan terhadap kenyataan layanan yang diterima. Rumus untuk yang di gunakan:

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

Untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan, peneliti menyusun kuesioner yang berhubungan dengan lima komponen kualitas layanan di atas. Kuesioner tersebut di ambil sampel dibagikan kepada 85 (lima Puluh lima) siswa sebagai pelanggan Siswa SMA Pawyatan Daha Kediri. Jawaban kuesioner dari kelima variabel di atas dikuantitatifkan dan selanjutnya dilakukan perhitungan nilai rata-rata perspektif kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan skala *likert* maka nilai rata-rata tersebut mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan sekolah.

Menurut J.Supranto (2006) untuk mendapatkan ukuran kepuasan pelanggan melalui dimensi mutu meliputi yang dipilih dengan indikator dan item pernyataan berikut:

Tabel 3.2
Indikator dan Item pernyataan Kusioner Kepuasan Pelanggan

No.	Indikator	Item Pernyataan
1.	Ketanggapan Pelayanan	a. Ketersediaaninformasi b. pelayanan terhadapSiswa c. pelayanan Koperasi untuk siswa
2.	Kecepatan dan ketepatan	a. kecepatanwaktu b. proses Administrasi pembayaran c. Proses belajar sesuai dengan KBM yang berlaku
3.	Kualitas Pendidikan	a. inovasipendidikan b. fasilitaspendidikan c. kualitas pendidikan yang sesuai Kurikulum
4.	Profesionalisme	a. standart pengajaran sesuai Kurikulum b. keamananpelayanan c. Standart Guru yang bermutu

(Sumber: J.Supranto (2006))

Penggunaan skala *likert* dengan data interval 1-5 untuk menunjukkan tingkat kepuasan responden yang diteliti yaitu pelanggan (siswa). Pengukuran kinerja perspektif pelanggan memiliki dua indikator yaitu kepuasan pelanggan dan kualitas layanan. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka total skor terendah adalah 2 dan skor tertinggi adalah 10 atau jika dinyatakan dalam prosentase, rentang nilai kinerja perspektif pelanggan antara 20 persen- 100 persen. Dengan demikian untuk aspek kinerja pelanggan gradasi kinerjanya dapat diukur seperti tampak dalam tabelberikut:

Tabel 3.3
Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
84,01%-100%	5	Sangat
68,01% – 84%	4	Puas
52,01% – 68%	3	Cukup
36,01% – 52%	2	Tidak
20,00% – 36%	1	Sangat TidakPuas

(Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali)

3. Variabel Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal (*InternalBussiness*)

Proses bisnis internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani para siswa. Variabel kinerja bisnis internal memiliki tiga indikator, yaitu: inovasi, proses dan layanan purna jual. Pada dasarnya perpektif bisnis internal adalah membangun keunggulan melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan (*continus improvement*).

Pemerintah melalui PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) telah mengatur dan menetapkan delapan kriteria minimal yang menjadi acuan penyelenggaraan sekolah yang berkualitas. Komponen SNP antara lain 1) Standar Kompetensi Lulusan, 2) Standar Isi, 3) Standar Proses, 4) Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan, 5) Standar Sarana dan Prasarana, 6) Standar Pengelolaan, 7) Standar Pembiayaan, dan 8) Standar Penilaian. Proses operasi sekolah dalam mencapai keunggulan harus mengacu pada SNP di atas. Setiap akhir tahun pembelajaran sekolah harus melakukan penilaian terhadap pencapaian SNP dengan melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Dari hasil EDS dapat diketahui pencapaian SNP yang telah diselenggarakan oleh sekolah.

Untuk melakukan penilaian kinerja bisnis internal digunakan data sekunder yang dimiliki sekolah yang relevan untuk memproyeksikan perspektif bisnis internal yang terjadi di SMA Pawayatan Daha Kediri, antarlain:

1) Inovasi, yaitu kemampuan sekolah untuk mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola secara baik bagaimana sekolah membangun dan memiliki keunggulan. Indikator inovasi dan keunggulan sekolah terletak pada bagaimana sekolah mengelola proses belajar mengajar dengan baik dengan menyajikan kurikulum yang tepat dengan tantangan zamann. Berdasarkan penjelasan tersebut dan dalam rangka mempermudah pelaksanaan pengukuran kinerja inovasi maka pemberian skor terhadap tingkat kinerja dilakukan berdasarkan tabel *scoring* kinerja inovasi seperti

tampak pada tabel berikut:

Tabel 3.4
Metode Skoring Kinerja Inovasi

Capaian Skor Standar Isi dalam	Skor	Kategori
81-100	5	Sangat Baik
61-80	4	Baik
41-60	3	Cukup Baik
21-40	2	Tidak baik
0-20	1	Sangat Tidak baik

(Sumber: Sugiyono, 2010 data diolah)

- 2) Operasi/proses, yaitu kemampuan sekolah dalam melakukan proses belajar mengajar yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja proses adalah hasil Evaluasi Diri Sekolah tahun 2015/2016 pada Standar Nasional Pendidikan yang terkait proses bisnis internal sekolah, yaitu: Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan. Dari hasil EDS diperoleh prosentase pencapaian komponen Standar Nasional Pendidikan yang kemudian prosentase pencapaian komponen SNP tersebut dilakukan pembobotan dengan skala *likert*. Prosentase pencapaian masing-masing komponen SNP diperoleh dengan membandingkan nilai yang di peroleh dengan nilai maksimal dari masing-masing standar. Kemudian skor tersebut dibobot sesuai kategori yang ditetapkan sebagaimana tampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.5
Metode Scoring Kinerja Proses Operasi

Aspek Standar	Prosentase Pencapaian dalamEDS	Skor	Kategori
Standar Proses	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar Sarana dan Prasarana	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar Kompetensi Lulusan	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar ISI	85 – 100	5	Sangat Baik
	70 – 84	4	Baik
	55 – 69	3	Cukup Baik
	40 – 54	2	Tidak baik
	25 – 39	1	Sangat Tidak baik
Standar Penilaian Pendidikan	82 – 100	5	Sangat Baik
	66 – 81	4	Baik
	50 – 65	3	Cukup Baik
	34 – 49	2	Tidak baik
	18 – 33	1	Sangat Tidak baik

(Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali)

Layanan Alumni (Purna Jual), yaitu kemampuan sekolah menjalin hubungan dengan pihak alumni, pihak dunia usaha dan industri. Tujuan jangka panjang dari layanan alumni adalah peningkatan citra sekolah sehingga mempunyai daya jual yang tinggi di masyarakat. Berdasarkan data sekunder yang didapat dari sekolah tentang penelusuran alumni, website

sekolah dan organisasi alumni, maka dapat diinterpretasikan kinerja layanan alumni. Pengukuran terhadap variabel layanan alumni atau variabel purna jual dilakukan dengan sistem *scoring* berdasarkan tabel di bawahini:

Tabel 3.6
Metode Scoring Terhadap Kinerja Layanan Alumni

No	Aspek Yang Dinilai	Indikator Skor Aspek
1	Organisasi Alumni	5. Ada organisasi alumni, sangat aktif 4. Ada organisasi alumni, aktif 3. Ada organisasi alumni, cukup aktif 2. Ada organisasi alumni, tidakaktif 1. Tidak Ada organisasi alumni
2	Data penelusuran alumni	5. Ada data telusur, 75-100 persen lengkap. 4. Ada data telusur, 50-75 persen lengkap 3. Ada data telusur, 25-50 persen lengkap 2. Ada data telusur, 0- 25 persen lengkap 1. Tidak Ada data telusur.
3	Website sekolah	5. Ada website, informasi sangat <i>up to date</i> 4. Ada website, informasi <i>up to date</i> 3. Ada website, informasi cukup <i>up to date</i> 2. Ada website, informasi tidak <i>up to date</i> 1. Tidak memiliki website
4	Kontribusi Alumni	4. Tingkat kelulusan, sangat baik 5. Tingkat kelulusan, baik 3. Tingkat kelulusan, cukup baik 2. Tingkat kelulusan, tidak baik 1. Tidak lulus

(Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali)

Kemudian dari hasil *scoring* responden alumni kemudian di rata-rata, dengan menggunakan skala *likert* kinerja layanan purna jual dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 3.7
Kategori Kinerja Layanan Purna Jual

Rata-rata Skor	Kategori
4,2 – 5,0	Sangat Baik
3,4 – 4,1	Baik
2,6 – 3,3	Cukup Baik
1,8 – 2,5	Tidak Baik
1,0 - 1,7	Sangat tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2010 diolah kembali)

Pengukuran kinerja bisnis internal terdiri dari tiga aspek pengukuran, yaitu: inovasi, proses internal, dan layanan alumni (purna jual). Aspek inovasi memiliki 1 (satu) indikator, aspek proses internal terdiri dari 6 (enam) indikator dan aspek layanan purna jual terdiri dari 3 (tiga) indikator sehingga seluruhnya berjumlah 10 (sepuluh) indikator. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka skor total terendah dalam aspek ini adalah 10 dan tertinggi adalah 50. Dengan demikian gradasi kinerja perspektif bisnis internal dapat diukur sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 3.8
Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal

Nilai	Skala	Kategori
43 – 50	5	Sangat Baik
34 – 42	4	Baik
26 – 33	3	Cukup Baik
18 – 25	2	Tidak Baik
10 – 17	1	Sangat Tidak Baik

(Sumber: Sugiyono, 2010, diolah kembali)

4. Variabel Kinerja Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (*Growing & Learning*)

Perspektif ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana sekolah dapat terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan *stakeholdersnya*. Sekolah sebagai organisasi sektor publik harus melakukan inovasi, kreasi dan terus belajar meningkatkan proses perbaikan & pertumbuhan yang berkelanjutan.

Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran ini memiliki indikator yaitu tingkat kemampuan pegawai Untuk mengukur kinerja pertumbuhan dan pembelajaran digunakan kuesioner kepuasan *Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire)* yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai.

Tabel 3.9
Indikator dan item pertanyaan kuisisioner pegawai
Indikator dan Item Pernyataan kuisisioner Pegawai

No.	Indikator	Item Pernyataan
1.	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukunganatasan	a. keterlibitanPegawai b. pemberian keleluasaan dalam pekerjaan
2.	Pengukuran atas pekerjaan yang baik	a. <i>reward</i> atas kinerjapegawai b. pelatihanpegawai c. mengutamakan akhlakul karimah kejujuran dan kedisiplinan d. peningkatan pemahaman tentang pendidikan
3.	Akses kepada informasi	a. penggunaan teknologi informasi b. fasilitas terhadap teknologi informasi
4.	Pemotivasian dan dorongan	a. Pendapatan b. Jamkerja c. Pertemuankelompok d. Lingkungankerja

(Sumber Data diolah (Shodiq, 2010)

Kuesioner ini dibagikan kepada tenaga pendidik dan kependidikan SMA Pawyatan daha Kediri yang merupakan responden dalam penelitian ini.Untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut dilakukan dengan membandingkan skor maksimal denngan skor persepsi tenaga pendidik dan realita yang ada.

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

Penggunaan skala *likert* dengan data interval 1-5 untuk menunjukkan tingkat kepuasan responden yang diteliti yaitu tenaga pendidik dan kependidikan SMA Pawayatan Daha Kediri.

Pengukuran kinerja pelanggan maupun kinerja pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari dua indikator, yaitu kepuasan pegawai dan sistem informasi sekolah. Setiap indikator memiliki skor masing-masing terendah dan tertinggi dengan rentang 1-5, maka total skor terendah adalah 2 (dua) dan skor tertinggi adalah 10 (sepuluh). Dengan demikian untuk aspek kinerja pertumbuhan dan pembelajaran gradasi kinerjanya dapat diukur seperti tampak dalam tabel berikut:

Tabel 3.10

Skala Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Nilai (Prosentase)	Skala	Kategori
80,01%-100%	5	Sangat Puas
61,01% – 80%	4	Puas
41,01% – 60%	3	Cukup Puas
26,01% – 40%	2	Tidak Puas
10,00% – 25,0%	1	Sangat Tidak Puas

(Sumber : Sugiyono, 2010, diolah kembali)

3.5.2 Intrumen Penelitian *Balanced Scorecard*

a. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Silalahi 2009: 237).

Senada dengan Silalahi, Sekaran (2013: 203) mengemukakan bahwa “*The reliability of measure indicates the extent to which it is without bias (error free) and hence ensures consistent measurement across time and across the various items in the instrument*”. Metode yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah Metode *alpha (x) Cronbach* (Sarwono 2011) sebagai berikut:

Tes ini dilakukan dengan cara membagi skor-skor secara random dalam bentuk genap dan ganjil dari semua jawaban responden. Kemudian kelompok genap dan ganjil di hitung dan hasil korelasikan dengan menggunakan korelasi *Spearman Brown*. Jika hasil korelasinya $\geq 0,8$, maka instrument tersebut dinyatakan *reliable*.

Menggunakan Rumus Cronbach's Alpha dengan ketentuan bahwa suatu butir pertanyaan mempunyai reabilitas, jika:

1. Nilai Cronbach's Alpha positif dan tidak boleh negative.
2. Nilai Cronbach's Alpha hasil penghitungan sama atau lebih besar dari 0,8.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan bantuan *software* SPSS 21 atas setiap hasil jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden.

b. Uji Validitas

Validitas adalah sejauh mana perbedaan dalam skor pada suatu instrumen mencerminkan suatu kebenaran perbedaan antar individu-individu, kelompok-kelompok atau situasi-situasi dalam karakteristik (variabel) yang ditemukan untuk suatu ukuran (Silalahi 2009: 244). Uji

validitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Spearman Brown* (Sarwono 2011), jika data berskala ordinal sedangkan untuk mengetahui diskriminan yang membedakan digunakan *Uji t* dengan cara membedakan 50% skor tinggi dan 50% skor terendah. Jika ditemukan $t_{hitung} \geq t_{table}$ maka alat tersebut valid.

Untuk menentukan butir-butir pertanyaan sudah valid, maka ketentuan-ketentuannya sebagai berikut:

1. Nilai koefisien korelasi (r_1) hasil penghitungan harus positif, jika hasilnya negative maka butir pertanyaan tersebut tidak valid dan harus dihilangkan untuk analisis selanjutnya.
2. Nilai koefisien (r_1) hasil penghitungan harus lebih besar dari nilai koefisien dari table, jika nilai koefisien korelasi lebih kecil dari nilai table, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid dan harus dihilangkan untuk analisis selanjutnya. Maka koefisien (r_1) semua butir pertanyaan yang terletak pada kolom "*Corrected item total correlation*" lebih besar semua dari 0,240. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan pada bagian kinerja sudah valid.

Menurut Sugioyono (2012) menggunakan skala likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Untuk

memungkinkan para pelanggan menjawab dalam berbagai tingkatan bagi setiap butir kepuasan, format tipe likerts bisa dipergunakan R.S *Likert* (1932) mengembangkan prosedur penskalaan.

Tabel 3.11
Format Jawaban Tipe Likert

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Sumber: J.Supranto (2006)

Hasil dari kusioner mengenai kepuasan pelanggan dan karyawan akan dihitung dengan nilai atau skor dari setiap pertanyaan yang terdapat dalam masing-masing dari jenis kusioner dengan menggunakan rumus rata-rata yaitu:

$$M = \frac{\sum x}{n}$$

Keterangan: M= nilai rata-rata

\sum = jumlah semua responden

n= jumlah responden

BAB IV

Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

A. Sejarah SMA Pawyatan Daha Kediri

Obyek penelitian ini adalah SMA Pawyatan Daha Kediri yang beralamat di Jl Balowerti II/37 Kediri. SMA Pawyatan Daha Kediri memiliki letak yang strategis dan mudah dijangkau dengan kendaraan umum. Sebelah Utara Kantor Pemerintah Kota Kediri.

Yayasan Pawyatan Daha berdiri pada awal mula berasal dari de Neutrale Schoolveregining Kediri Pada tanggal 25 Mei 1924. Kemudian pada tahun 1950 Yayasan pawyatan Daha mendirikan SMA Pawyatan Daha Pada tahun 1955 dibuka SMA bag. C sesuai dengan SK Pengurus Yayasan Pawyatan Daha Kediri tanggal 30 Juni 1956, nomor 57A.II/1956. SMA bag. C ini dirintis oleh Mr. RM I. Koesoetikno, pada tahun 1955/1956. Tanggal 1 Agustus 1956 diperingati sebagai hari lahirnya SMA Pawyatan Daha Kediri. Kemudian SMA Pawyatan Daha dipimpin R KasbePrayitno s/d th 1990, berikutnya pimpinan dilanjutkan oleh WasitoAdi s/d th 1998, kemudian dilanjutkan AmpuhKurniadi s/d th 2011 dengan jurusan IPA dan IPS. Setelah itu pimpinan dilanjutkan oleh EkoAgus Suwandi sampai dengan tahun 2013 dan dilanjutkan Kanthi Rahayu s/d sekarang (2017).

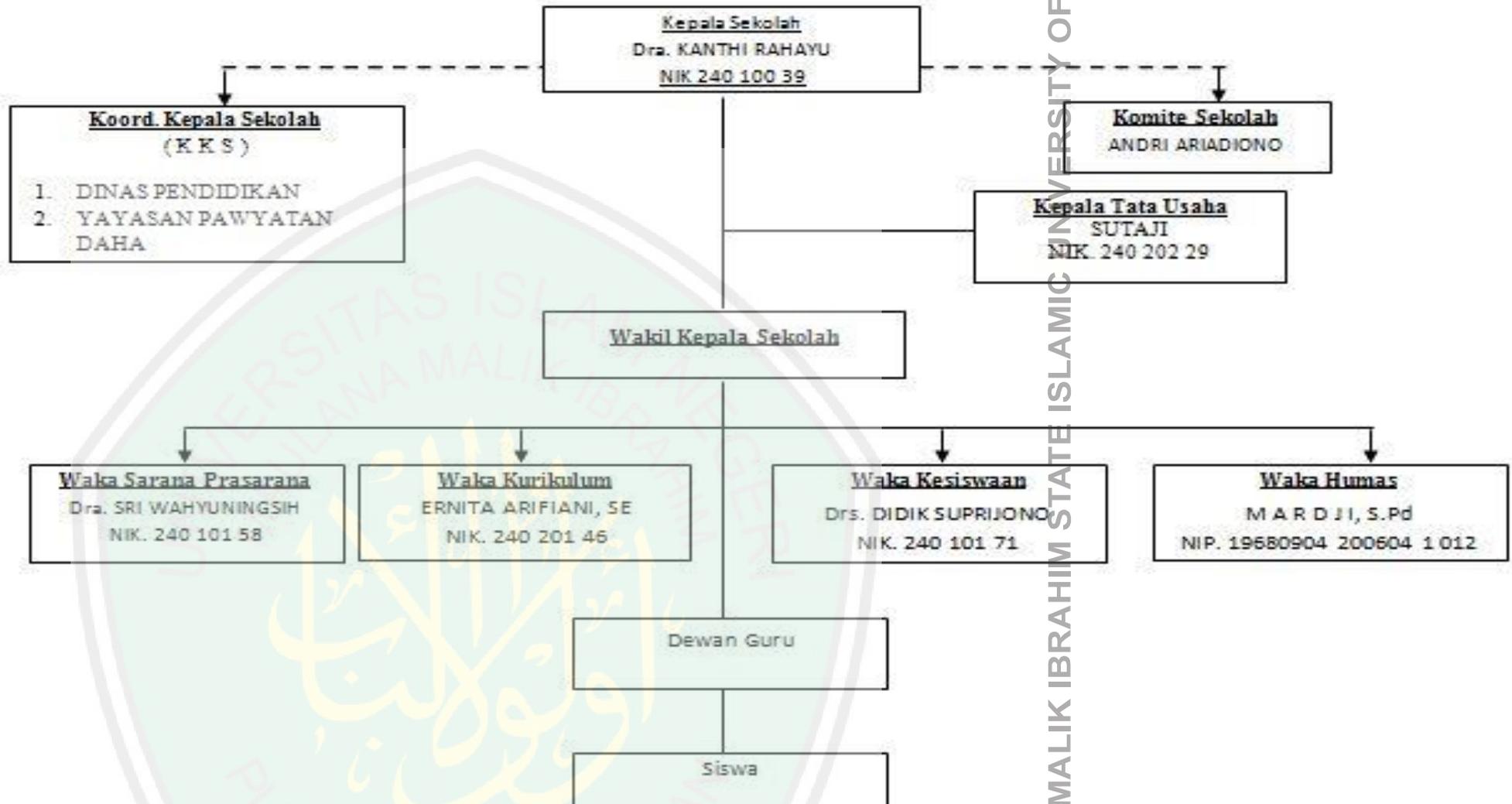
4.1.2 Struktur Organisasi SMA Pawayatan Daha Kediri

SMA Pawayatan Daha Kediri dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah didukung dengan pembagian tugas yang tercermin dalam struktur organisasi. Struktur Organisasi sangat penting untuk keberlangsungan bagaimana cara mengatur sebuah perusahaan atau instansi tertentu agar dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dapat berjalan sesuai rencana. Oleh sebab itu struktur organisasi diperlukan untuk mengatur kepegawaian sesuai dengan jobdescription. Berikut struktur Organisasi sekolah yang SMA Pawayatan Daha Kediri.



STRUKTUR ORGANISASI

SMA PAWYATAN DAHA KEDIRI
TAHUN PELAJARAN 2016 / 2017



4.1.3 Job Description

Fungsi dan Tugas Pengelola Administrasi Sekolah

Pengelola Administrasi Sekolah terdiri dari:

a. Kepala Sekolah

Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manager, administrator, dan supervisor.

- i. Kepala sekolah selaku edukator bertugas melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien.
- ii. Kepala sekolah selaku manager bertugas:
 1. Menyusun perencanaan
 2. Mengorganisasikan kegiatan
 3. Mengarahkan kegiatan
 4. Mengkoordinir kegiatan
 5. Melaksanakan pengawasan
 6. Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
 7. Menentukan kebijakan
 8. Mengambil keputusan
 9. Mengatur proses belajar mengajar
 10. Mengatur administrasi:
 - a. Ketatausahaan
 - b. Siswa
 - c. Sarana dan prasarana
 - d. Keuangan
 11. Mengatur OSIS

b. Koordinator Tata Usaha

- a. Melaksanakan Ketatausahaan sekolah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah
- b. Memahami pokok-pokok Peraturan yang berlaku
- c. Penyusunan Program Tata Usaha Sekolah
- d. Mengelola keuangan sekolah
- e. Membantu Penyusunan Anggaran Keuangan Sekolah
- f. Pengendalian surat masuk dan keluar
- g. Pembinaan dan pengembangan pegawai Tata Usaha
- h. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala
- i. Mengurus administrasi ketatausahaan
- j. Melakukan pembinaan dan pengembangan karir pegawai tata usaha sekolah
- k. Menyusun administrasi perlengkapan sekolah
- l. Menyusun dan menyajikan data/statistik sekolah
- m. Mengkoordinasikan dan melaksanakan 7 K
- n. Memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur operasi standar bagi yang membutuhkan
- o. Membina hubungan kerjasama dengan instansi terkait dan lembaga kemasyarakatan.

1. Wakil Kepala Sekolah

Wakil Kepala Sekolah membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program
- Pengorganisasian
- Pengarahan
- Ketenagaan
- Pengkoordinasian
- Pengawasan
- Penilaian
- Identifikasi dan pengumpulan data
- Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana
- Mengkoordinasikan pendayagunaan sarana dan prasarana
- Pengelola pembiayaan alat-alat pengajaran
- Menyusun laporan.

2. Wakil Kepala Sekolah Kurikulum

Wakil Kepala Sekolah Kurikulum memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- Mengatur penyusunan program pembelajaran (program-program satuan pembelajaran, dan persiapan mengajar, penjabaran dan penyesuaian kurikulum
 - Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran
 - Menyusun jadwal dan pelaksanaan ulangan umum serta ujian akhir
 - Menerapkan kriteria persyaratan naik/tidak naik dan kriteria kelulusan
 - Mengatur jadwal penerimaan buku Laporan Hasil Belajar dan STTB
 - Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan satuan pelajaran
- Menyusun laporan pelaksanaan pelajaran

- Mengatur pengembangan MGMP dan koordinator mata pelajaran
- Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler
- Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan
- Mengatur mutasi siswa
- Melakukan supervisi administrasi dan akademis
- Menyusun laporan.

3. Wakil Kepala Sekolah Kesiswaan

Wakil Kepala Sekolah Kesiswaan memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- Menyusun program pembinaan kesiswaan/Osis
- Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa/Osis dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah serta pemilihan pengurus Osis.
- Membina pengurus Osis dalam berorganisasi
- Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental.
- Membina dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, kerindangan, keindahan dan kekeluargaan.
- Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan dan calon penerima beasiswa.
- Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah.
- Mengatur mutasi siswa
- Menyusun program kegiatan ekstrakurikuler
- Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala.

4. Wakil Kepala Sekolah Humas

- Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan orang tua/wali siswa.
- Membina hubungan antar sekolah dengan komite
- Membina pengembangan hubungan antara sekolah dengan lembaga pemerintah, dunia usaha, dan lembaga sosial lainnya.
- Menyusun laporan pelaksanaan hubungan masyarakat secara berkala

4.1.4 Visi dan misi

VISI:

Mewujudkan manusia yang berakhlak mulia, cerdas dan berkebangsaan.

MISI:

1. Membina keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam penghayatan dan pengamalannya.
2. Meningkatkan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap siswa dapat berkembang sesuai potensi yang dimiliki selaras perkembangan IPTEK.
3. Menciptakan sumber daya manusia yang profesional, yang memiliki kualitas akademik dan non akademik.
4. Membentuk generasi yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kecakapan hidup yang handal dan berkepribadian Trisila.
5. Menjunjung tinggi nilai-nilai kebangsaan dalam berfikir, bersikap dan bertingkah laku.
6. Menerapkan management partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dengan prinsip azas Trisila.

TUJUAN :

1. Melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan pembimbingan secara aktif dan inovatif yang dapat meningkatkan motivasi belajar dan keimanan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
 2. Melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan bimbingan secara efektif dengan penyusunan Silabus berdasarkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang di sesuaikan dengan pendidikan karakter bangsa dan trisila pawyatan daha.
 3. Mengupayakan pemenuhan kebutuhan sarana prasarana pendidikan untuk mendukung KBM sehingga tercapai pendayagunaan segenap sumber daya dan potensi agar terjadi peningkatan prestasi akademik dan non akademik.
 4. Meningkatkan pelayanan pendidikan kepada peserta didik melalui kegiatan pembelajaran dengan fasilitas multimedia berbasis jaringan tehnologi informasi dan komunikasi.
 5. Mengupayakan pemenuhan kebutuhan sarana prasarana pendidikan untuk mendukung KBM sehingga tercapai suasana belajar yang kondusif dan pendayagunaan perpustakaan yang representatif.
- Melaksanakan manajemen berbasis sekolah dengan menerapkan prinsip trisila pawyatan daha (rasa karsa dan cipta).

4.1.5 Standar Sarana dan Prasarana

Dalam mencapai tujuan pendidikan dan latihan di SMA PAWYATAN DAHA, perlu dan harus tersedia sarana dan prasarana pendukung proses pembelajaran Sekolah adalah organisasi yang mempunyai tugas utama memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat. Terkait dengan

layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Pendidikan Nasional sebagai dasar rujukan untuk mengukur kinerja sekolah. Oleh karena itu dengan memperhatikan berbagai pendapat para ahli tentang dimensi pengukuran kinerja organisasi, maka pengukuran kinerja sekolah dalam penelitian ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Dimensi sarana dan prasarana didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas fasilitas pendidikan untuk menunjang fasilitas pembelajaran. Dimensi ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga/praktik Ruang UKS, Lab Komputer Koperasi siswa dan perpustakaan. Dengan adanya sarana dan prasarana yang menunjang tentu SMA Pawyatan Daha Kediri memberikan sarana dan prasarana yang memadai agar dalam proses belajar mengajar siswa lebih mudah memahami apa yang di berikan oleh guru dan bisa nyaman dalam proses belajar mengajar bagi para siswa. Tabel 4.1 menyajikan data sarana dan prasarana pembelajaran yang ada di SMA Pawyatan Daha Kediri.

Tabel 4.1

Standart Sarana dan Prasarana SMA Pwyatan Daha Kediri 2016/2017

Jenis Ruang	Milik					
	Baik		Rusak Ringan		Rusak Berat	
	Jml	Luas (m2)	Jml	Luas (m2)	Jml	Luas (m2)
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Ruang Teori/Kelas	11	792	8	576	3	216
Laboratorium IPA	1	150	-	-	-	-
Laboratorium Bahasa	1	72	-	-	-	-
Laboratorium Komputer	1	72	-	-	-	-
Ruang Serba Guna/Aula	1	144	-	-	-	-
Ruang UKS	1	24	-	-	-	-
Koperasi/Toko	1	24	-	-	-	-
Ruang BP/BK	1	24	-	-	-	-
Ruang Kepala Sekolah	1	48	-	-	-	-
Ruang Guru	1	96	-	-	-	-
Ruang TU	1	48	-	-	-	-
Ruang OSIS	1	12	-	-	-	-
Kamar Mandi/WC Guru Laki-laki	1	4	-	-	-	-
Kamar Mandi/WC Guru Perempuan	1	4	-	-	-	-
Kamar Mandi/WC Siswa Laki-laki	1	16	-	-	-	-
Kamar Mandi/WC Siswa Perempuan	1	16	-	-	-	-
Gudang	1	24	-	-	-	-
Ruang Ibadah	1	180	-	-	-	-
Ruang Multimedia	-	-	-	-	-	-
Ruang Pusat Belajar Guru	-	-	-	-	-	-
Ruang Olahraga	-	-	-	-	-	-

4.1.6 Peserta Didik

Siswa SMA Pawayatan Daha Kediri pada saat ini mencapai 466 siswa yang tersebar menurut domisili. lebih jelas dapat dilihat pada table 4.2. berikut:

Tabel 4.2
Jumlah Siswa SMA Pawayatan Daha Kediri

Domisili	Tk I		Tk II		Tk III		Jumlah	
	L	P	L	P	L	P	L	P
Dalam Kota	40	43	51	61	25	15	116	119
Luar Kota	28	42	47	43	48	23	123	108

(Sumber Tata Usaha SMA Pawayatan Daha Kediri)

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

Dalam penelitian ini penulis menggunakan angket untuk mengukur kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai. Untuk angket kepuasan pegawai (guru dan karyawan) penulis menggunakan instrumen *minnesota* yang sudah baku dan sudah sering digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu sehingga tidak perlu dilakuka uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk angket kepuasan pelanggan penulis menyusun sendiri sehingga perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap angket tersebut.

Adapun hasil pengujian instrumen angket kepuasan pelanggan setelah dengan menggunakan SPSS 21 adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Berdasarkan uji validitas dengan Rumus *Spearman Browndari Pearson* yang diolah dengan menggunakan SPSS 21 dapat diketahui bahwa dari 19 butir pertanyaan dalam angket kepuasan pelanggan seluruhnya dinyatakan **Valid**. Dalam hasil

penelitian angka- angka yang terletak pada kolom “Corrected Item Total Corelation” lebih besar semua dari 0,240 dengan demikian dapat di simpulkan bahwa butir pertanyaan pada kuisisioner bagian kinerja **Valid**

Tabel 4.3
Rangkuman Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
P1	62,8471	63,679	,285	Valid
P2	63,1529	60,869	,477	Valid
P3	63,3529	61,422	,463	Valid
P4	63,5176	60,776	,483	Valid
P5	63,5529	61,036	,432	Valid
P6	62,8706	63,162	,438	Valid
P7	63,2000	62,971	,433	Valid
P8	63,1882	62,178	,437	Valid
P9	63,1294	63,185	,431	Valid
P10	63,1059	63,239	,430	Valid
P11	63,0941	61,610	,516	Valid
P12	63,4824	61,372	,467	Valid
P13	63,1647	62,115	,443	Valid
P14	62,9647	64,606	,306	Valid
P15	63,2000	60,662	,499	Valid
P16	63,3412	61,275	,566	Valid
P17	63,2118	60,574	,581	Valid
P18	63,5176	60,562	,490	Valid
P19	63,4471	60,179	,626	Valid

(Sumber: Hasil Penelitian 2017)

2. Hasil uji Reabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,900 Dengan demikian karena rhitung > rtabel maka dapat disimpulkan 19 butir pertanyaan instrumen penelitian yang diujikan dinyatakan **reliabel**, atau dapat juga dikatakan instrumen ini memiliki reabilitas yang tinggi.maksudnya ialah secara keseluruhan butir-butir pertanyaan sudah reliable karenanilai 0,862 lebih besar dari nilai standarnya yaitu sebesar 0,8 jumlah butir Pertanyaan (N) sebesar 19

Tabel 4.4
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	19

4.2.2 Pengukuran Kinerja SMA Pawayatan Daha Kediri dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*

Paparan analisis hasil penelitian untuk mengukur kinerja SMA Pawayatan Daha Kediri dengan menggunakan pendekatan BSC dimulai dari kinerja perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan terakhir dipaparkan hasil keseluruhan pengukuran empat perspektif BSC sehingga tersusun suatu analisis kinerja SMA Pawayatan Daha Kediri berdasarkan pendekatan BSC

4.2.2.1 Analisis Kinerja Perspektif Keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri

Pengukuran terhadap kinerja perspektif keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri dengan melihat kinerja dari perspektif penyedia sumber dana dan ketercapaian target keuangan sebagaimana yang direncanakan oleh sekolah. Untuk mengetahui kinerja keuangan, penulis menggunakan alat rasio keuangan. Teknik analisis rasio digunakan untuk mengetahui hubungan dari pos-pos tertentu yang ada dalam laporan keuangan sekolah/organisasi. SMA Pawayatan Daha Kediri merupakan salah satu organisasi publik sehingga untuk mengukur kinerja keuangannya dilakukan dengan menggunakan ukuran kinerja organisasi sektor publik. Hal ini dapat dipahami, karena sumber utama pendapatan sekolah sebagai organisasi Yayasan adalah dana

dari Pembayaran SPP siswa dan APBN atau Dana BOS. yang bersumber dari para pembayar pajak. Pembayar pajak mengharapkan setoran pajaknya dapat dimanfaatkan secara efisien, efektif, dan ekonomis (*value for money*). Menurut Mahsun (2009) kinerja keuangan yang biasa digunakan pada organisasi publik yang menganut sistem *value for money* mempunyai tiga indikator, yaitu ekonomis, efisien, dan efektif.

Untuk memperoleh gambaran pengukuran kinerja keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri penulis menggunakan data sekunder yang berupa Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dan Laporan Kegiatan dan Anggaran Sekolah tahun 2012/2013. Penyajian Laporan Realisasi Anggaran dilakukan dengan cara menyandingkan informasi realisasi dan anggaran instansi pemerintah (PP No. 24 tahun 2005). Berdasarkan program kerja dan anggaran pendapatan belanja SMA Pawayatan Daha Kediri perlu dilakukan sebuah pengembangan dengan menentukan tujuan strategis SMA Pawayatan Daha Kediri pada perspektif keuangan yakni berfokus pada peningkatan Realisasi Anggaran keuangan .Meningkatkan Mutu Kualitas Pendidikan sebagai tujuan strategis, yang bisa dilihat dari hasil utama yaitu terjadi peningkatan jumlah Anggaran yang di kelurkan oleh pemerintah dan diikuti dengan pendorong kinerja yaitu perolehan Dana Anggaran Reaalisasi. Dalam upaya meningkatkan Kualitas Sekolah, SMA Pawayatan Daha Kediri berfokus pada pendanaan dana yang di anggarkan untuk proses belajar mengajar dan sarana prasana di sekolah.

Untuk tetap bisa bersaing dengan sekolah lain SMA Pawyatan Daha Kediri sebaiknya meningkatkan Program kerja realisasi anggaran keuangan dijadikan sebagai tujuan strategis dengan adanya peningkatan anggaran keuangan sebagai ukuran hasil utamanya. Untuk mensiasati penetapan tujuan tersebut mengukur program kerja anggaran keuangan SMA Pawyatan Daha Kediri merupakan ukuran pendukung kinerjanya. Tujuan strategis melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara aktif dan inovatif yang dapat meningkatkan motivasi belajar dan keamanan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang dapat dilihat dari ukuran hasil utamanya yaitu perolehan dan penempatan dana sesuai dengan belanja anggaran SMA Pawyatan Daha Kediri. Berikut uraian RKAS tanggal 30 Juli 2015/2016.

Tabel 4.5
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Keuangan Tahun 2015/2016
SMA Pawayan Daha Kediri

No. Urut	No. Kode	Program dan Kegiatan	Jumlah	Sumber dana dan Alokasi Anggaran		
				Rutin	SPP	BOS Pusat
1	1	PENGELOLAAN SEKOLAH BIDANG				
	1.1	Standar Kompetensi Lulusan	Rp. 98,621,400	Rp. 40,950,000		Rp. 57,671,400
	1.2	Standar Isi	Rp183,100,000	Rp. 174,300,000		Rp.8,800,000
	1.3	Standar Proses				
	1.3.1	Kegiatan Pengelolaan KBM	Rp.219,097,800	Rp. 52,715,000		Rp. 166,382,800
	1.3.2	Program Kesiswaan	Rp. 110.344,000	Rp. 57,680,000		Rp. 52,664,000
	1.3.3	Program Kegiatan Kurikuler	Rp. 96,597,000	Rp.71,338,000		Rp25,259,000
		Jumlah 1.3	Rp 426,038,800	Rp 181,733,000	Rp-	Rp 244,305,800
	1.4	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan				
	1.4.1	Pembinaan Guru	Rp. 19,800,000			Rp. 19,800,00
	1.5	Standar Sarana dan Prasarana Sekolah				
	1.5.1	Pengadaan dan Perawatan Kantor	Rp 21,410,000			Rp. 21,410,000
	1.5.2	Pemeliharaan dan Perbaikan Gedung	Rp 213,753,600			Rp 213,753,600
		Jumlah 1.5	Rp 235,163,600	Rp-	Rp-	Rp 235,163,600
	1.6	Standar Pengelolaan				
	1.6.1	Kegiatan Pengelolaan Perkantoran	Rp 9,335,000			Rp. 9,335,000

	1.6.2	Kegiatan dengan Orang tua	Rp. 9,650,000	Rp. 6,060,000		Rp. 6,950,000
	1.6.3	Kegiatan Operasional				
	1.6.3.1	Operasional Kendaraan	Rp 11,135,000	Rp.11,135,000		
	1.6.3.2	Belanja Dapur	Rp 2,940,000	Rp .2,940,000		
		Sub Jumlah 1.6.3	Rp 14,075,000	Rp 14,075,000	Rp -	Rp -
		Jumlah 1.6	Rp.33,060,000	Rp.17,135,000		Rp. 15,925,000
1.7	Standar Pembiayaan					
	1.7.1	Pembayaran Gaji dan HR	Rp.1,136,644,628	Rp.1,136,644,628		
	1.7.2	Kegiatan Rumah Tangga	Rp.57,550,000	Rp. 1,136,644,628		Rp. 57,550,000
		Jumlah 1.7	Rp.1,194,194,628	Rp.1,136,644,628		Rp 57,550,00
1.8	Standar Penilaian		Rp 105,284,200	Rp. 48,000,000		Rp. 57,284,200
	JUMLAH TOTAL		Rp.2,295,262,628	Rp.1,598,762,628	Rp -	Rp.696,500,000

(Sumber: Bagian Tata Usaha SMA Pawayatan Daha Kediri, Data diolah Kembali)



Berdasarkan tabel di atas, dilakukan analisis kinerja keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri berdasarkan konsep *value for money* (Mahsun,2009) sebagai berikut:

a. Ekonomis

Berdasarkan laporan realisasi anggaran SMA Pawayatan Daha Kediri pada tabel di atas diperoleh informasi bahwa belanja operasional pada tahun 2015/2016 mencapai Rp 17,135,000. Realisasi belanja ini lebih rendah dari pada rencana belanja sebesar Rp 33,060,000. Tingkat ekonomis keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri tahun 2015/2016 dapat dihitung:

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

$$Ekonomis = \frac{\text{Rp.17.135.000}}{\text{Rp.33,060,000}} \times 100\%$$

$$Ekonomis = 52\%$$

Hasil perhitungan tersebut tingkat ke ekonomisan kondisi keuangan SMA Pawayatan Daha mencapai 52%. Dengan menggunakan skala *likert* diperoleh skore nilai ekonomis keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri sebesar 5 termasuk kategori Sangat ekonomis hasil tersebut didapat dari perhitungan analisis dan dari hasil wawancara oleh pihak sekolah SMA Pawayatan Daha Kediri.

b. Efektifitas

Pengukuran efektivitas organisasi publik dengan menggunakan konsep *value for money* merupakan hubungan antara *outcome* dengan tujuan. Dalam organisasi sekolah untuk menilai *outcome* tidak dapat diperoleh secara langsung karena produksinya adalah lulusan sehingga memerlukan waktu tertentu yang telah direncanakan dalam perencanaan strategis sekolah. Mahsun (2009) menjelaskan dalam pengukuran efektivitas organisasi terhadap target-target penerimaan atau pendapatan yang telah direncanakan. Dalam konteks ini tingkat *output* merupakan realisasi penerimaan/pendapatan sekolah berdasarkan jumlah siswa yang ditampung disekolah tersebut.

$$Efektivitas = \frac{\text{Realisasi pendapatan sekolah}}{\text{Anggaran Pendapatan Sekolah}} \times 100\%$$

$$Efektivitas = \frac{Rp\ 2.295,262,268}{Rp\ 2.295,262,268} \times 100\%$$

$$Efektifitas = 100\%$$

Hasil perhitungan di atas, realisasi pendapatan sekolah melebihi target pendapatan sekolah sebesar 100% atau sebesar . Tingkat efektivitas keuangan. Dengan menggunakan skala *likert* maka diperoleh skor keefektifan keuangan SMA Pawyatan Daha sebesar 5 atau dapat dikategorikan sangat efektif.

c. Efisien

Hasil laporan perbandingan anggaran dan realisasi keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri dapat dihitung tingkat efisiensinya sebagai berikut:

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

$$Efisiensi = \frac{\text{Rp. 14.075,000}}{\text{Rp. 2,295,262,268}} \times 100\%$$

$$Efisiensi = 100\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas dapat dinilai bahwa tingkat efisiensi keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri sebesar 100%. dengan kata lain jumlah operasional lebih kecil. Dengan menggunakan skala *likert* skor efisiensi keuangan SMA Pawayatan Daha masuk dalam katagori Tidak efisien dengan nilai skor sebesar 2.

Demikian pengukuran kinerja keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri dapat dinyatakan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6

Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan SMA Pawayatan Daha Kediri

Aspek	Prosentase	Skor	Kategori
Ekonomis	52%	5	Sangat Tidak
Efektifitas	100%	5	Sangat Efektif
Efisiensi	100%	2	Cukup Efisien
Total		12	

(Hasil penelitian:2017)

4.2.2.2 Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan SMA Pawayatan Daha Kediri

Perspektif pelanggan merupakan perspektif kedua dalam BSC. Dalam organisasi publik yang dimana kegiatan utamanya memberikan pelayanan kepada pelanggan sehingga pelanggan memiliki posisi strategis dalam rencana strategis organisasi untuk meningkatkan jumlah siswa yang ada di SMA Pawayatan Daha Kediri. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah akan memiliki *multiplier effect* terhadap perspektif BSC yang lain. Dalam konteks organisasi sekolah, Pengukuran kinerja perspektif pelanggan dilakukan dengan mengukur tingkat kualitas layanan dan tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan teori *Service Quality* dari Zaithaml, *et.al* (1990). Untuk mengetahui persepsi pelanggan (para siswa) terhadap layanan yang diberikan SMA Pawayatan Daha Kediri, penulis menggunakan instrumen berupa angket/kuesioner yang terdiri dari 19 pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut mewakili lima dimensi mutu pelayanan dalam *service quality*, yaitu: *tangibility*, *reliability*, *responsiveness* dan *assurance*. Sehingga Untuk kedepanya Teknologi yang ada saat ini perlu di kembangkan lagi dan perlu adanya pelatihan – pelatihan bagi guru agar mudah dalam memberikan tanggapan yang cepat terhadap kesulitan belajar yang di alami siswa sehingga dalam belajar mengajar supaya bisa lebih mudah di pahami oleh seluruh siswa dan guru memberikan solusi yang tepat ketika siswa mendapat kesulitan belajar mengajar di sekolah maupun dirumah dengan terhubung oleh *via social media* yang berkembang saat ini Jika ingin mencapai kinerja finansial jangka panjang yang hebat, setiap unit

bisnis harus menciptakan dan memberikan produk atau jasa yang bernilai bagi pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:55). Untuk mencapai kinerja finansial jangka panjang SMA Pawyatan Daha Kediri perlu melakukan sebuah pengembangan dengan menentukan tujuan strategis pada perspektif pelanggan yaitu tujuan yang berfokus pada meningkatkan kepuasan siswa dengan meningkatkan jumlah siswa, Meningkatkan kepuasan Pelanggan/siswa menjadi tujuan strategis pada perspektif pelanggan. Dengan ukuran hasil utama SMA Pawyatan Daha Kediri dalam mencapai tujuan strategis peningkatan kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan indeks kepuasan anggota dan . menggunakan survey kepuasan pelanggan sebagai ukuran pengendalikinerjanya.

Tujuan strategis meningkatkan jumlah siswa ialah langkah untuk mengembangkan Mutu Kualitas pendidikan. Peningkatan kepuasan pelanggan baru bisa terjadi dengan cara menarik Pelanggan baru melalui pengenalan Pendidikan sekolah kepadamasyarakat dengan menggunakan via media social.

a. Perspektif Pelanggan (Dimensi *Tangibility*)

Dimensi *tangibility* (tampilan fisik/wujud) dalam pelayanan SMA Pawyatan Daha Kediri melingkupi fasilitas fisik berupa gedung, halaman, sarana prasarana, perpustakaan dan ruang pembelajaran yang nyaman. Dalam penelitian ini tingkat kepuasan pelanggan pada aspek *tangibility* diukur berdasarkan tanggapan pelanggan (para siswa) terhadap delapan butir pertanyaan dalam kuesioner, yaitu butir 1 (satu) sampai 8 (delapan). Kedelapan butir pertanyaan untuk mengukur kepuasan atas dimensi

tangibility meliputi pertanyaan tentang 1) Kondisi ruang belajar, 2) *Green School*, 3) ketersediaan tempat parkir, 4) Ketersediaan sarana dan prasana, 5) Layanan di perpustakaan, 6) tersediannya perangkat IT, 7) tercukupinya buku pelajaran, dan 8) lokasi/letaksekolah. ini untuk menentukan bagaimana keadaan sekolah agar dapat lebih maju dalam pelayanan bagi para pelanggan atau siswa. sehingga untuk kedepanya dapat dijadikan acuan untuk mngembangkan sekolah SMA Pawyatan Daha lebih dapat maju lagi.



Tabel 4.7

Kenyataan Responden (Siswa) terhadap *Tangibility*.

No	Pertanyaan	Jawaban Responden										Jumlah	
		1		2		3		4		5		Jml	%
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
1	Kenyamanan dan kebersihan ruang belajar	-	-	3	4	29	34	28	33	25	29	85	100
2	Lingkungan sekolah merupakan <i>school green</i>	1	1	6	7	35	41	28	33	15	18	85	100
3	Tempat parkir memadai	-	-	12	14	36	42	27	32	10	12	85	100
4	Sarana dan prasarana yang ada disekolah dapat dimanfaatkan oleh	-	-	18	21	36	42	22	26	9	11	85	100
5	Layanan perpustakaan sekolah cukup lengkap	2	2	16	19	40	47	17	20	10	12	85	100
6	Tersedia komputer yang cukup untuk proses pembelajaran	-	-	2	2	22	26	48	56	13	15	85	100
7	Buku pelajaran yang disediakan sekolah cukup untuk semua siswa	-	-	5	6	35	41	40	47	5	6	85	100
8	Letak/lokasi sekolah mudah dijangkau dan strategis	1	1	5	6	34	40	36	42	9	11	85	100
	Jumlah	4	0,59	67	9,85	267	39,26	246	36,18	96	14,12	680	100

(Sumber: Hasil penelitian penulis, 2017)

Hasil tabel 4.7 diperoleh informasi respon pelanggan (responden) terhadap *tangibility* SMA Pawiyatan Daha Kediri, yaitu: sebesar 0,59% memberikan jawaban sangat tidak puas, sebesar 9,85% memberikan jawaban tidak puas, sebesar 39,26% memberikan jawaban cukup puas, sebesar 36,18% memberikan jawaban puas, dan sebesar 14,12% memberikan jawaban sangatbaik.

Untuk melakukan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan terhadap *tangibility* sekolah dilakukan dengan membandingkan skor kenyataan (persepsi) dengan skor tingkat harapan pelanggan. Apabila skor kenyataan (persepsi) dikurangi dengan skor harapan terdapat selisih/perbedaan (*gap*), maka *gap* tersebut merupakan kesenjangan antara kenyataan dan harapan pelanggan terhadap kualitas yang diberikan. Jika *gap* bernilai negatif menunjukkan tingkat pelayanan yang lebih rendah dari yang diharapkan. Jika *gap* bernilai nol, menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan sudah sesuai dan memenuhi harapan pelanggan. Perhitungan skor kenyataan dan skor tingkat harapan pelanggan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.8

Hasil Perhitungan Skor Kenyataan dan Skor Harapan Pelanggan untuk *Tangibility*
SMA Pawayatan Daha Kediri

Uraian	Skor per Komponen <i>Tangibility</i>								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Kenyataan	331	305	288	274	271	329	301	302	2.401
Harapan	390	395	405	380	400	370	385	410	3.135
Rata-rata Skor Kenyataan	3,31	3,05	2,88	2,74	2,71	3,29	3,01	3,02	2,401
Rata-rata SkorHarapan	3,90	3,95	4,05	3,80	4,00	3,70	3,85	4,10	3,135
Gap (Skor Kenyataan dikurangi Harapan)	-5,9	-9,0	-1,17	-1,06	-1,29	-4,1	-8,4	-1,08	-4,98
Tingkat Kepuasan	84,9%	77,2%	71,1%	72,8%	73,1%	88,9%	78,1%	73,6%	77,46%

(Sumber: Hasil penelitian penulis, 2017)

Hasil penelitian tabel diatas menunjukkan bahwa setiap komponen pelayanan dalam dimensi *tangibility* maupun secara keseluruhan menunjukkan skor kenyataan (persepsi) lebih rendah dibandingkan skor harapan. Urutan kesenjangan skor kenyataan dengan skor harapan adalah komponen 2, 7, 1, 6, 5, 3, 8 dan 4. Komponen dimensi *tangibility* yang gapnya tertinggi adalah item no 2, yaitu: Lingkungan sekolah yang *green scholl* hal ini karena SMA Pawyatan Daha Kediri yang berstatus swasta kalah bersaing dengan sekolah negeri lainnya yang area sekolahnya banyak taman yang berbunga dan pohon yang rindang dengan skor *gap* sebesar -9,0. Hal ini menunjukkan responden menilai area sekolah masih cukup panas untuk area belajar dan kurangnya pepohonan untuk resapan air saat hujan sehingga dalam proses belajar mengajar cukup terganggu kurangnya tumbuhan yang ada di area sekolah. Jika dilihat pada aspek kepuasan pada item no. 2 dari dimensi *tangibility*, diketahui tingkat kepuasan pelanggan mencapai 77,2%..

Urutan kesenjangan terbesar selanjutnya sebesar -8,4% adalah item no. 7, yaitu terkait dengan buku yang di berikan oleh sekolah. Buku yang cukup memadai merupakan faktor penting yang mendukung motivasi siswa dalam belajar. SMA Pawyatan Daha Kediri merupakan sekolah yang masih berstatus swasta sehingga daya tamping buku dan perpustakaan untuk para siswa masih kurang mencukupi untuk belajar mengajar. Kondisi initercermin pada tingkat kepuasan pelanggan terhadap kurangnya buku pelajaran yang disediakan oleh sekolah 78,1%.

Kesenjangan Gap Berikutnya yaitu pada butir pertanyaan ke 1 yaitu tentang Kenyamanan dan kebersihan ruang belajar dengan skor -5,9

dengantingkat kepuasan 84,9% hal ini menunjukkan ruang belajar cukup nyaman untuk belajar mengajar di dalam kelas. tingkat kesenjangan berikutnya pada butir pertanyaan no 6 yaitu tentang tersedia komputer yang cukup untuk proses pembelajaran dengan Gap sebesar -4,1 dengan tingkat kepuasan sebesar 88,9%.

Kesenjangan (*gap*) berikutnya sebesar -1,17% yaitu pada item ke 3 yaitu berkaitan dengan Tempat parkir yang memadai. Hal ini menunjukkan responden menilai tempat parkir yang disediakan belum memadai. Jika dilihat pada aspek kepuasan pada item no. 3 dari dimensi *tangibility*, diketahui tingkat kepuasan pelanggan mencapai 71,1%. Kondisi tempat parkir, baik dari segi luas maupun kenyamanan tempat parkir belum sesuai harapan pelanggan. Tempat parkir yang ada belum mampu menampung kendaraan motor maupun sepeda para siswa sehingga banyak kendaraan siswa yang kehujanan atau kepanasan.

Kesenjangan *gap* selanjutnya yaitu pada item ke 8 yaitu berkaitan dengan letak sekolah yang mudah dijangkau. Hal ini karena secara faktual, SMA Pawyatan Daha Kediri terletak pada jalur kendaraan umum sehingga mudah dijangkau oleh responden (siswa) baik yang naik kendaraan umum maupun yang mengendari kendaraan/sepeda sendiri. Tingkat kepuasan responden terhadap letak SMA Pawyatan Daha Kediri mencapai 73,6%. dan tingkat kesenjangan berikutnya sangat rendah yaitu pada butir Pertanyaan ke 4 tentang Sarana dan prasarana yang ada disekolah dapat dimanfaatkan oleh siswa menunjukkan angka tingkat kepuasan sebesar 72,8% dengan Gap sebesar -1,06.

Jika diamati secara keseluruhan dari item dalam dimensi *tangibility* maka diperoleh tingkat kepuasan pelanggan sebesar 77,46%. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, sekolah perlu meningkatkan kualitas layanan sehingga sesuai dengan harapan pelanggan. Peningkatan kualitas layanan dari dimensi *tangibility* dapat dimulai dengan melihat kesenjangan yang tertinggi sebagaimana dipaparkan di atas, yaitu dimulai dari aspek kebersihan dan kenyamanan ruang belajar.

Gambar 4.2
Tingkat Kepuasan Atas *Tangibility* sekolah



b. Persepsi Pelanggan terhadap Memberikan/ Melaksanakan Pelayanan yang Dijanjikan (Dimensi *Reliability*)

Dimensi *reliability* merupakan kemampuan dan kehandalan sekolah memberikan layanan kepada para siswa sesuai dengan apa yang dijanjikan. Dalam penelitian ini dimensi *reliability* diukur berdasarkan tanggapan responden pelanggan (siswa) terhadap butir pertanyaan yang ada dalam instrumen kuesioner, yaitu butir 9 sampai butir 14. Rekapitulasi

tanggapan responden terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan keandalan sekolah dalam memberikan atau melaksanakan pelayanan yang dijanjikan.

Dari Penelitian dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap keandalan sekolah dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan (*reliability*) sebagai berikut:

- i. 0,39 persen menyatakan sangat tidakbaik.
- ii. 4,71 persen menyatakan tidakbaik.
- iii. 39,80 persen menyatakan cukupbaik.
- iv. 43,33 persen menyatakan baik.
- v. 11,76 persen menyatakan sangatbaik.

Demikian dapat dipaparkan 43,33 persen responden s memberikan tanggapan baik atas keandalan sekolah dalam memberikan pelayanan sekolah SMA Pawayan Daha Kediri yang dijanjikan kedepanya agar dapat lebih di tingkatkan dan lebih menekankan pada aspek-aspek yang dapat meningkatkan mutu kualitas dalam belajar mengajar di sekolah SMA Pawayan Daha Kediri.

Tabel 4.9
Kenyataan Responden (siswa) terhadap *Reability*

No	Pertanyaan	Jawaban Responden										Jumlah	
		1		2		3		4		5		Jml	%
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
9	Guru mampu menyampaikan materi pelajaran kepada siswa dalam proses pembelajaran di kelas sehingga siswa mudah memahami materi yang disajikan.	-	-	-	-	37	44	38	45	10	12	85	100
10	Guru mampu menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh siswa ketika menyajikan pembelajaran di kelas	-	-	-	-	34	40	40	47	11	13	85	100
11	Guru Bimbingan dan konseling memiliki kemampuan memberikan pelayanan konseling, misalnya tentang cara belajar yang baik, cara bergaul di sekolah yang baik, memilih sekolah atau pekerjaan yang sesuai minat	-	-	5	6	33	39	37	44	10	12	85	100
12	Pegawai administrasi terampil dan ramah (5-S) dalam memberikan pelayanan administrasi kepada semua siswa	2	2	10	12	42	49	22	26	9	11	85	100
13	Petugas perpustakaan mampu memberikan pelayanan kepustakaan kepada semua siswa	-	-	8	9	29	34	39	46	9	11	85	100
14	Sekolah memiliki kemampuan dalam mengembangkan dan menyalurkan bakat dan minat siswa (seni, olahraga, kewirausahaan, KIR, kerohanian, PMR)	-	-	1	1	28	33	45	53	11	13	85	100
	Jumlah	2	0,39	24	4,71	203	39,80	221	43,33	60	11,76	510	100

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap *reliability* sekolah, dilakukan dengan membandingkan kenyataan (persepsi) dengan skor tingkat harapan pelanggan dari butir-butir pernyataan 9-14 dalam kuesioner.

Perhitungan skor kepuasan pelanggan terhadap *reliability* SMA Pawayatan Daha Kediri dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Skor Kenyataan dan Skor Harapan Pelanggan
untuk *Reliability* SMA Pawayatan Daha Kediri

Uraian	Skor per Komponen <i>Tangibility</i>						Total
	9	10	11	12	13	14	
Kenyataan	309	310	277	304	321	301	1828
Harapan	390	345	355	364	375	380	2209
Rata-rata Skor Kenyataan	3,09	3,10	2,77	3,04	3,21	3,01	1,828
Rata-rata Skor Harapan	3,90	3,45	3,55	3,64	3,75	3,80	2,209
Gap (Skor Kenyataan dikurangi Harapan)	-8,1	-3,5	-7,8	-6,0	-5,4	-7,9	-3,38
Tingkat Kepuasan	78,72%	89,57%	87,32%	76,10%	81,07%	84,47%	88,70%

(Hasil Penelitian:2017)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui masing-masing komponen secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor kenyataan (persepsi) pelanggan lebih rendah dibandingkan skor harapan. Jumlah skor rata-rata kesenjangan sebesar -3,38. Hal ini menunjukkan tingkat *reliability* sekolah belum dapat memenuhi seluruh harapan pelanggan.

Berdasarkan ke enam komponen *reliability* sekolah, butir pertanyaan ke 9 (Sembilan), terkait dengan kemampuan guru menjelaskan

materi pembelajaran yang mudah dipahami oleh para siswa terdapat kesenjangan antara kenyataan dan harapan siswa sebesar -8,1 dan tingkat kepuasan pelanggan pada komponen ini baru mencapai 78,72 persen. Kesenjangan yang tinggi selanjutnya sebesar -7,9, terdapat pada butir pertanyaan ke 14 (empat belas), yaitu: yaitu pada kemampuan sekolah dalam menggali dan mengembangkan minat dan bakat siswa melalui aneka kegiatan ekstrakurikuler dan pengembangan diri lainnya dengan tingkat kepuasan 84,47%.

Guru mampu menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh siswa ketika menyajikan pembelajaran di kelas yang merupakan butir pertanyaan ke 10 (sepuluh) memiliki kesenjangan yang terendah, yaitu: sebesar -3,5 dan tingkat kepuasan pelanggan mencapai 89,57%.. Kemudian pada butir pertanyaan 11 (Sebelas) yaitu Guru Bimbingan dan konseling memiliki kemampuan memberikan pelayanan konseling, misalnya tentang cara belajar yang baik, cara bergaul di sekolah yang baik, memilih sekolah atau pekerjaan yang sesuai minat dan bakat memiliki kesenjangan -7,8 atau dengan tingkat kepuasan 87,32 atau dikatakan puas dalam memimbing siswanya.

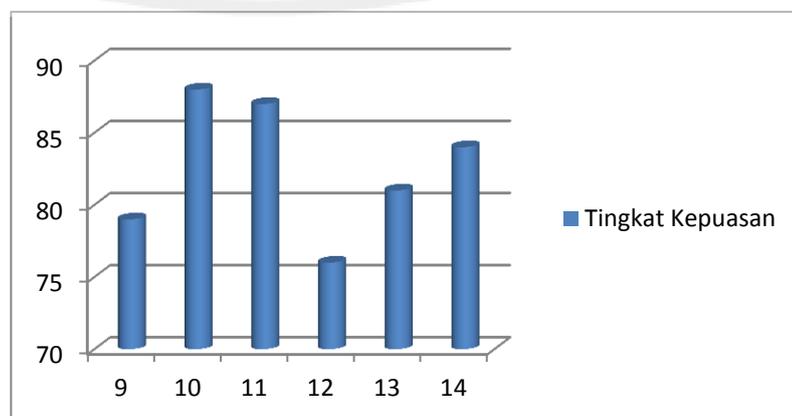
Kesenjangan berikutnya yaitu pada butir 12 (Dua belas) tentang Pegawai administrasi terampil dan ramah (5-S) dalam memberikan pelayanan administrasi kepada semua siswa hal ini terdapat pada tingkat kepuasan pelanggan sebesar 76,10% atau tingkat kesenjangan -6,0 dan yang terakhir pada butir pertanyaan ke 13 (Tiga belas) yaitu tentang Petugas perpustakaan mampu memberikan pelayanan perpustakaan

kepada semua siswa dengan tingkat kesenjangan sebesar -5,4 atau tingkat kepuasan sebesar 81,07% hal ini dapat dikatakan sudah cukup puas tentang penilaian yang diberikan oleh responden (siswa) dalam pelayanan perpustakaan yang diberikan.

Secara keseluruhan, tingkat kepuasan pelanggan terhadap *reliability* sekolah mencapai 88,70%. Hal ini sangat dikatakan puas dalam tingkat pelayanan yang di berikan oleh SMA Pawyatan daha Kediri terhadap pelanggan untuk kedepanya agar lebih di tingkatakan lagi dalam pelayanan yang di berikan kepada para siswa agar mempermudah dalam belajar mengajar di sekolah. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap *reliability*, sekolah harus melakukan pelatihan dan pembiasaan 5 S (Senyum, salam, sapa, sopan, dan santun) kepada seluruh pegawai dan guru, melakukan pelatihan metode pembelajaran bagi guru, dan meningkatkan pelayanan bimbingan konseling. Tingkat kepuasan masing-masing komponen *reliability* sekolah lebih jelas lagi dapat dilihat dalam grafik berikut:

Gambar 4.3

Tingkat Kepuasan Atas *Reliabilty* sekolah



c. Persepsi Pelanggan terhadap Dimensi *Responsiveness*

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan terhadap ketanggapan dalam menyediakan pelayanan terkait dengan kemampuan atau tanggapan sekolah dalam melayani terhadap kesulitan yang mungkin dihadapi oleh para siswa. Dalam penelitian ini dimensi ketanggapan (*responsiveness*) diukur dengan cara menganalisa tanggapan responden (siswa) terhadap butir pertanyaan 15, 16, dan 17 dari kuesioner/angket yang dibagikan. Butir 15, digunakan untuk mengukur tanggapan guru terhadap kesulitan belajar yang dialami para siswa. Butir 16, digunakan untuk mengukur kepuasan siswa atas kemampuan guru dalam memberikan solusi atas kesulitan yang dialami para siswa dalam belajar. Butir 17 merupakan pengukur kepuasan siswa terhadap guru ketika siswa membutuhkan informasi.

Tanggapan siswa terhadap kemampuan atau ketanggapan sekolah dalam memberikan pelayanan kepada para siswa dapat dari angket yang disebar diperoleh informasi bahwa sebagian besar siswa menyatakan puas sebanyak (38,82%) dan sangat puas (10,20%) atas kemampuan atau ketanggapan sekolah dalam memberikan pelayanan secepat mungkin kepada para siswa atas keluhan atau permasalahan yang dihadapi para siswa dalam belajarnya. dalam jawaban yang tersedia oleh responden lebih banyak memilih jawaban cukup puas sebesar (42,75%) . Namun demikian masih terdapat 2,75% siswa yang menyatakan tidak puas atas dimensi *responsiveness* sekolah.

Atas butir pertanyaan 15 (lima belas) yaitu “Guru selalu

memberikan tanggapan yang cepat terhadap kesulitan belajar yang dialami siswa seperti kurang konsentrasi, prestasi turun, kesulitan adaptasi/bergaul dengan teman disekolah” sebanyak 40 responden atau 47 persen merasa puas dan 27 responden atau 32% menyatakan cukup puas. Sementara itu, atas butir pertanyaan 16 (enam belas) yang terkait ketepatan guru dalam memberikan solusi atas kesulitan belajar, sebanyak 46 responden atau 54% menjawab cukup puas dan 7 responden atau 8% menjawab sangat puas. Tanggapan atas butir pertanyaan ke 17 (tujuh belas) yaitu kemudahan menghubungi guru untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan siswa, sebanyak 36 responden atau 42% menjawab cukup puas dan 3 responden atau 4% menjawab sangat tidak puas. Berikut jawaban kuesioner responden siswa sebanyak 85 yang terdapat dalam table 4.11.

Tabel 4.11
Kenyataan (Responden terhadap *Responsivenees*)

No	Pertanyaan	Jawaban Responden										Jumlah	
		1		2		3		4		5			
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
15	Guru selalu memberikan tanggapan yang cepat terhadap kesulitan belajar yang dialami siswa seperti kurang konsentrasi, prestasi turun, kesulitan adaptasi/bergaul dengan teman disekolah	4	5	4	5	27	32	40	47	10	12	85	100
16	Guru memberikan solusi yang tepat ketika siswa mendapat kesullitan dalam belajar.	-	-	6	7	46	54	26	31	7	8	85	100
17	Guru di sekolah mudah dihubungi (via HP,edmodo, facebook, Blog, bertemu langsung) siswa bila siswa ingin mendapatkan informasi tertentu misalnya nilai tes harian.	3	4	4	5	36	42	33	39	9	11	85	100
	Jumlah	7	2,75	14	5,49	109	42,75	99	38,82	26	10,20	255	100

Untuk melakukan analisa kualitas layanan dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap dimensi *responsiveness* sekolah dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Skor Kenyataan dan Skor Harapan Pelanggan
untuk Assurance SMA Pawayan Daha Kediri

Uraian	Skor per Item <i>Responsiveness</i>			Total
	15	16	17	
Kenyataan	301	289	300	890
Harapan	410	360	385	1155
Rata-rata Skor Kenyataan	3,01	2,89	3,00	8,9
Rata-rata Skor Harapan	4,10	2,89	3,85	1,155
Gap (Skor Kenyataan -Harapan)	-1,09	-7,1	-8,5	-16,7
Tingkat Kepuasan	73,41%	80,28%	77,92%	77,20

(Sumber: Hasil penelitian 2017)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa baik per komponen maupun secara keseluruhan pada dimensi *responsiveness* terlihat skor kenyataan lebih rendah dibandingkan dengan skor harapan pelanggan. Jumlah rata-rata skor kesenjangan untuk keseluruhan pada dimensi *responsiveness* sebesar -16,7, yang mengandung pengertian bahwa tingkat *responsiveness* sekolah belum dapat memenuhi harapan para pelanggan. Pada dimensi *responsiveness* dapat diketahui tingkat kepuasan tertinggi sebesar 77,20% terdapat pada butir 15, yaitu pada tingkat kecepatan guru dalam memberikan tanggapan atas keluhan atau kesulitan siswa dalam belajar. Setiap siswa memiliki karakter unik sehingga masing-masing memiliki permasalahan atau kesulitan belajar yang berbeda-beda hal ini penting untuk bagaimana guru dalam menanggapi masalah-masalah yang terjadi pada siswa sehingga dalam

belajar mengajar menjadi lebih mudah di pahami dan di mengerti oleh seluruh siswa.

Pada butir 16, yakni kemampuan guru memberikan solusi yang tepat atas permasalahan atau kesulitan belajar yang dihadapi para siswa, masih terdapat kesenjangan antara persepsi (kenyataan) dan harapan siswa dengan skor kesenjangan sebesar -7,1. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap kemampuan guru dalam memberikan solusi yang tepat terhadap permasalahan belajar siswa mencapai 80,28%.

Skor kesenjangan terendah dari dimensi *responsiveness* terdapat pada butir 17, yang terkait dengan kemudahan para guru untuk dijumpai atau ditemui oleh para siswa untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Tingkat skor kesenjangan sebesar -8,5 dengan tingkat kepuasan sebesar 77,92%. Hal ini menunjukkan sebagian siswa masih merasa kesulitan mendapatkan akses informasi dari guru karena menurut persepsi siswa sebagian guru sulit untuk dijumpai tentu dengan arus globalisasi yang lebih maju pada zaman sekarang sangat diperlukan dalam siswa untuk menggali informasi-informasi yang telah di berikan oleh guru sehingga siswa tidak mengalami kesulitan dalam mengakses informasi yang di berikan oleh sekolah SMA Pawayatan Daha Kediri. Berdasarkan tabel 4.12 di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap dimensi *responsiveness* sekolah baru mencapai 77,20%. Sekolah perlu meningkatkan pelayanan dari guru terkait dengan permasalahan siswa. Guru sebagai pendidik dan pengajar perlu meningkatkan kualitas pelayanan kepada para siswa terkait

dengan kecepatan dalam menanggapi permasalahan siswa, ketepatan dalam memberikan solusi, dan kemudahan untuk ditemui para siswa untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Setelah mengetahui tingkat kepuasan yang diberikan oleh para siswa, peneliti membuat skema diagram yang ada pada gambar 4.4 sebagai berikut ini:

Gambar 4.4

Tingkat Kepuasan Atas *Responsivines* sekolah



d. Persepsi Pelanggan terhadap Dimensi *Assurance*

Tanggapan pelanggan terhadap jaminan (*assurance*) yang diberikan SMA Pawyatan Daha Kediri kepada para siswa meliputi jaminan penggunaan laboratorium sesuai kebutuhan praktik mata pelajaran, jaminan memperoleh nilai ujian nasional (UN) yang tinggi, jaminan informasi lowongan kerja, dan jaminan diterima diperguruan tinggi/bekerja sesuai dengan kompetensi keahlian yang dipelajari.

Pada penelitian ini dimensi *Assurance* diukur dengan mengajukan pertanyaan kepada responden (siswa), yaitu butir

pertanyaan 18 dan 19. Dari tabel 4.13 memperlihatkan bahwa tanggapan siswa terhadap jaminan yang diberikan oleh SMA Pawyatan Daha Kediri dari 85 responden (siswa) sebesar 43 responden atau 51% menyatakan cukup puas, berikutnya 20 responden atau 24% menyatakan puas, dan 8 responden atau 9% menyatakan sangat puas. Sedangkan yang menyatakan tidak puas 11 reponden atau 13%.namun ada juga yang menyatkan sangat tidak puas yang di berikan oleh sekolah sebanyak 3 orang responden atau 4% dari 85 responden (siswa). Data ini menunjukkan bahwa kemampuan sekolah dalam memberikan jaminan) pelayanan sudah dapat memberikan jaminan yang memuaskan siswa. Tanggapan responden terhadap jaminan yang di berikan sekolah dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.13
Kenyataan Responden Assurance

No	Pertanyaan	Jawaban Responden										Jumlah	
		1		2		3		4		5			
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
18	Lulusan sekolah ini dapat dengan cepat diterima dunia kerja/kuliah yang sesuai	3	4	11	13	43	51	20	24	8	9	85	100
19	Sekolah menyediakan bursa kerja khusus sebagai sarana bagi siswa untuk mendapatkan informasi dunia kerja	-	-	10	12	45	53	24	28	6	7	85	100
	Jumlah	3	1,76	21	12,35	88	51,76	44	25,88	14	8,24	170	100

Berdasarkan tabel 4.13 memperlihatkan bahwa tanggapan siswa terhadap jaminan yang diberikan oleh SMA Pawiyatan Daha Kediri 51% atau 43 responden menyatakan cukup puas, 24% atau 20 responden menyatakan puas, dan 9% atau 8 responden menyatakan sangat puas. Sedangkan yang menyatakan tidak puas hanya 13%. Atau 11 orang responden. Sisanya menjawab sangat tidak puas sebanyak 4% atau 3 responden . Data ini menunjukkan bahwa kemampuan sekolah dalam memberikan jaminan) pelayanan sudah dapat memberikan jaminan yang memuaskan siswa. Selanjutnya tinggal bagaimana guru dalam memberikan pelajaran kepada siswa agar kelak dalam kedepannya siswa dapat menjadi mandiri dan dapat menggapai cita-cita yang diinginkan siswa ingin melanjutkan ke perguruan tinggi atau memilih bekerja tentu sangat diperlukan peran guru dalam membimbing siswanya agar kelak setelah lulus dalam sekolah dapat menjadi pribadi yang lebih baik lagi dalam masa depan yang akan di capainya.

Sehingga Sekolah menyediakan bursa kerja khusus sebagai sarana bagi siswa untuk mendapatkan informasi dunia kerja agar setelah lulus nanti para siswa tidak bingung dalam memilih pekerjaan yang di inginkan dan tidak menjadi pengangguran,system layanan yang di berikan sekolah tentu sudah terpadu dalam hal pendidikan yang telah dicanangkan oleh pemerintah misalnya dalam masuk perguruan tinggi siswa hanya perlu mengakses lewat internet yang disediakan di sekolah melalui jalur SNMPTN yang telah di selenggarakan oleh pemerintah setiap tahunnya supaya siswa dapat

melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi lagi.

Untuk melakukan analisa kualitas layanan dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap dimensi *assurance* sekolah dapat dilihat pada table 4.14

Tabel 4.14
Hasil Perhitungan Skor Kenyataan dan Skor Harapan Pelanggan
untukn Assurance SMA Pawayatan Daha Kediri

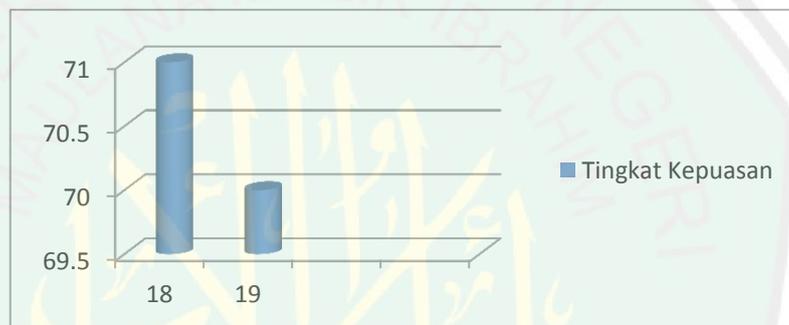
Uraian	Skor per Item Assurance		Total
	18	19	
Kenyataan	274	280	554
Harapan	390	400	790
Rata-rata Skor Kenyataan	2,74	2,80	5,54
Rata-rata Skor Harapan	3,90	4,00	7,90
Gap (Skor Kenyataan - Harapan)	-1,16	-1,20	-2,36
Tingkat Kepuasan	70,26%	70%	70,13%

(Sumber: Hasil penelitian penulis, 2017)

Data pada tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa setiap komponen pelayanan pada dimensi *assurance* maupun secara keseluruhan menunjukkan skor kenyataan (persepsi) lebih rendah dibandingkan skor harapan pelanggan. Jumlah rata-rata skor kesenjangan sebesar -2,36 menunjukkan bahwa tingkat jaminan sekolah belum secara maksimal memenuhi harapan pelanggan. Kesenjangan terbesar -1,20 terdapat pada butir 19 komponen dengan tingkat kepuasan 70% yang berarti sudah puas dalam menyediakan bursa kerja kepada siswa. lulusan SMA Pawayatan Daha Kediri Sekolah menyediakan bursa kerja khusus sebagai sarana bagi siswa untuk mendapatkan informasi dunia kerja dan kesenjangan terendah pada butir 18 yaitu kesenjangan sebesar -1.16 atau tingkat kepuasan 70,26% komponen lulusan SMA Pawayatan Daha Kediri dapat diterima di

duniakerja atau diterima perguruan tinggi negeri yang di sediakan oleh sekolah setiap tahunnya tentu ini sangat membantu bagi para siswa agar kedepanya lebih baik lagi dalam meneruskan kenjenjang yang lebih tinggi lagi .setelah mengetahui tingkat kepuasan yang di berikan oleh para siswa peneliti membuat skema diagram yang ada pada gambar 4.5 sebagai berikut ini:

Gambar 4.5
Tingkat Kepuasan Atas Assurance sekolah



e. Analisis Persepsi Pelanggan pada Keseluruhan Aspek Pelanggan

Pembahasan di atas respon pelanggan terhadap keseluruhan aspek kepuasan pelanggan atas layanan SMA Pawyatan Daha Kediri dapat direkapitulasi pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15
Nilai Kinerja Pelanggan SMA Pawyatan Daha Kediri

No	Indikator	TKP (%)	Bobot	Kategori
1	<i>Tangibles</i>	77,46%	4	Puas
2	<i>Reliability</i>	88,70%	5	Sangat
3	<i>Responsiveness</i>	77,20%	4	Puas
4	<i>Assurance</i>	70,13%	4	Puas
	Rata-Rata	78,37%	17	Puas

Kualitas layanan pada dasarnya merupakan kesesuaian antara kenyataan layanan yang dirasakan (*perceived service*) dengan harapan layanan (*customer expectation*). Kesesuaian kedua hal ini menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan, sehingga dengan demikian dapat pula dikatakan, bila mengetahui kualitas layanan berarti dapat diketahui kepuasan pelanggan hal ini dapat menjadi acuan obyek sekolah dalam mengembangkan sistem pendidikan agar lebih maju lagi dengan tingkat kepuasan pelanggan.

4.2.2.3 Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal SMA Pawyatan

Daha Kediri

Perspektif proses bisnis internal merupakan aspek ketiga dalam BSC dalam mengukur kinerja organisasi. Sasaran yang dicapai pada kinerja proses bisnis internal adalah pengembangan pembelajaran yang berkelanjutan (*continous improvement*). Tujuan akhir dari proses bisnis internal adalah agar sekolah dapat menjadi sekolah yang berprestasi dan diminati oleh masyarakat baik orang tua, calon siswa, maupun pemakai lulusannya, dalam hal ini dunia usaha/industri dan perguruan tinggi. Untuk mencapai keunggulan sekolah harus menyelenggarakan pendidikan yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah dalam PP No 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Penilaian kinerja perspektif bisnis internal dilakukan dengan

menganalisis data sekunder SMA Pawyatan Daha Kediri yang berupa hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS) tahun 2015/2016 .Terdapat tiga komponen yang digunakan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal sekolah, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual (layanan alumni) Para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran- ukuran untuk perpektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2000 : 80)

Setelah menentukan tujuan pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan SMA Pawyatan Daha Kediri perlu menentukan tujuan strategis pada perspektif prose bisnis internal untuk mendorong tercapainya tujuan pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan yaitu tujuan yang berfokus pada meningkatkan kualitas pelayanan, pelayanan yang tanggap, mengurangi masalah operasional, dan memajukan pendidikan yang ada di Indonesia untuk kedepanya pendidikan yang ada di Indonesia dapat bersaing dengan siswa yang ada di luar negeri dengan prestasi yang di peroleh.

Dalam penentuan tujuan strategis meningkatkan kualitas pelayanan pada SMA Pawyatan Daha Kediri. Ukuran hasil utama yang dapat mengukur keberhasilannya dalam mencapai tujuan tersebut ialah efektifitas tingkat lulusan dan alumni ,tingkat teknologi inovasi mendukung sekolah. Ukuran pendorong kinerja untuk mencapai tujuan tersebut ialah kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan serta mutu kualitas yang bagus.

Pelayanan yang tanggap serta mutu kualitas pendidikan menjadi solusi terbaik untuk kedepannya. SMA Pawyatan Daha dapat dilihat dari ukuran hasil utamanya yaitu Tingkat Lulusan dan alumni setelah lulus dari SMA Pawyatan Daha Kediri serta kurikulum pendidikan yang lebih baik lagi.. Untuk kepentingan pengukuran kinerja proses bisnis internal penulis menggunakan rekapitulasi skor obyektif Evaluasi Diri Sekolah(EDS) Pada tahun 2015/2016 Berikut Rekapitulasi EDS:

Tabel 4.16
Rekapitulasi Skor Obyektif Evaluasi Diri Sekolah SMA Pawayatan
Daha Kediri Tahun 2015/2016

Komponen SNP	Skor		Prosen- tase
	Maks	Riil	
1. STANDAR ISI	20	18	90%
1.1. Kurikulum sudah sesuai dan relevan	12	11	91,67%
1.1.1. Pengembangan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan menggunakan panduan yang disusun BSNP.	4	4	
1.1.2. Kurikulum dibuat dengan mempertimbangkan karakteristik daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, usia peserta didik, dan kebutuhan pembelajaran.	4	3	
1.1.3. Kurikulum telah menunjukkan adanya alokasi waktu, rencana program remedial, dan pengayaan bagi siswa.	4	4	
1.2. Sekolah menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik	8	7	87,5%
1.2.1. Sekolah menyediakan layanan bimbingan dan konseling untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik.	4	3	
1.2.2. Sekolah menyediakan kegiatan ekstra kurikuler untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik.	4	4	
2. STANDAR PROSES	20	17	85%
2.1. Silabus sudah sesuai/relevan dengan standar	4	4	100,00%
2.1.1. Silabus dikembangkan berdasarkan Standar Isi (SI), Standar Kompetensi Lulusan (SKL), dan panduan KTSP.	2	2	
2.1.2. Pengembangan Silabus dilakukan guru secara mandiri atau berkelompok.	2	2	
2.2. RPP dirancang untuk mencapai pembelajaran efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik	4	3	75%
2.2.1. Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) disusun berdasarkan pada prinsip-prinsip perencanaan pembelajaran.	2	2	
2.2.2. RPP memperhatikan perbedaan gender, kemampuan awal, tahap intelektual, minat, bakat, motivasi belajar, potensi, kemampuan sosial, emosional, gaya belajar, kebutuhan khusus, kecepatan belajar, latar belakang budaya, norma, nilai-nilai, dan lingkungan peserta didik.	2	1	
2.3. Sumber belajar dapat diperoleh dengan mudah dan digunakan secara tepat	4	3	75%
2.3.1. Siswa dapat mengakses buku panduan, buku pengayaan, buku referensi, dan sumber belajar lain selain buku pelajaran dengan mudah.	2	2	
2.3.2. Guru menggunakan buku panduan, buku pengayaan, buku referensi dan sumber belajar lain selain buku pelajaran secara tepat dalam pembelajaran untuk membantu dan memotivasi peserta didik	2	1	

2.4. Pembelajaran dilaksanakan dengan menggunakan metode yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, kreatif, menantang dan memotivasi peserta didik	4	3	75%
2.4.1. Para guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan yang rencana pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, dan menantang mencakup kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup.	3	2	
2.4.2. Para peserta didik memperoleh kesempatan yang sama untuk melakukan eksplorasi dan elaborasi, serta mendapatkan konfirmasi.	1	1	
2.5. Supervisi dan Evaluasi Proses Pembelajaran dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan	4	4	100,00%
2.5.1. Supervisi dan evaluasi proses pembelajaran dilakukan pada setiap tahap meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran.	2	2	
2.5.2. Supervisi dan evaluasi proses pembelajaran dilakukan secara berkala dan berkelanjutan oleh Kepala Sekolah dan Pengawas.	2	2	
3. KOMPETENSI LULUSAN	20	19	95%
3.1. Peserta didik dapat mencapai target akademis yang diharapkan	10	9	90%
3.1.1. Peserta didik memperlihatkan kemajuan yang lebih baik dalam mencapai target yang ditetapkan SKL.	4	3	
3.1.2. Peserta didik memperlihatkan kemajuan sebagai pembelajar yang mandiri.	4	3	
3.1.3. Peserta didik memperlihatkan motivasi belajar dan rasa percaya diri yang tinggi.	2	3	
3.2. Peserta didik dapat mengembangkan potensi penuh mereka sebagai anggota masyarakat	10	10	100%
3.2.1. Sekolah mengembangkan kepribadian peserta didik.	4	2	
3.2.2. Sekolah mengembangkan keterampilan hidup.	2	4	
3.2.3. Sekolah mengembangkan nilai-nilai agama, budaya, dan pemahaman atas sikap yang dapat diterima.	4	4	
4. PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	20	18	90%
4.1. Pemenuhan jumlah pendidik dan tenaga kependidikan sudah memadai	7	6	
4.1.1. Jumlah pendidik memenuhi standar.	4	4	
4.1.2. Jumlah tenaga kependidikan memenuhi standar.	3	2	
4.2. Kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan sudah memadai	7	7	100%
4.2.1. Kualifikasi pendidik memenuhi standar.	5	3	
4.2.2. Kualifikasi tenaga kependidikan memenuhi standar.	2	4	
4.3. Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan sudah memadai	6	5	83,3%

4.3.1. Kompetensi pendidik memenuhi standar.	4	3	
4.3.2. Kompetensi tenaga kependidikan memenuhi standar	2	2	
5. SARANA DAN PRASARANA	20	19	95,00%
5.1. Sarana sekolah sudah memadai	12	11	91,67%
5.1.1. Sekolah memenuhi standar terkait dengan ukuran ruangan, jumlah ruangan, persyaratan untuk sistem ventilasi, dan lainnya.	4	4	
5.1.2. Sekolah memenuhi standar terkait dengan jumlah peserta didik dalam rombongan belajar.	4	4	
5.1.3. Sekolah memenuhi standar terkait dengan penyediaan alat dan sumber belajar termasuk buku pelajaran.	4	3	
5.2. Sekolah dalam kondisi terpelihara dan baik	8	8	100,00%
5.2.1. Pemeliharaan bangunan dilaksanakan secara berkala sesuai dengan persyaratan standar.	4	4	
5.2.2. Bangunan aman dan nyaman untuk semua peserta didik dan memberi kemudahan kepada peserta didik yang berkebutuhan khusus.	4	4	
	100	91	91%

(Sumber: Tata Usaha SMA Pawayatan Daha Kediri)

a. Inovasi

Aspek inovasi merupakan bentuk usaha, program, atau kegiatan yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka menghasilkan produk yang mempunyai nilai kualitas yang unggul. Produk yang dihasilkan sekolah adalah berupa ilmu pengetahuan dan kompetensi yang dikemas dalam bentuk kurikulum. Sebelum disampaikan kepada siswa kurikulum harus diproses dengan baik dan penuh inovasi. Pemerintah telah melakukan berbagai inovasi kurikulum secara berkesinambungan dan terus menerus untuk meningkatkan keunggulan pada keluaran pendidikan.

Untuk mengukur kinerja bisnis internal dari aspek inovasi, peneliti menelaah bentuk-bentuk inovasi kurikulum yang dilakukan SMA Pawayatan Daha Kediri melalui data yang ada pada Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Berdasarkan EDS SMA Pawayatan Daha tahun 2015/2016 pada bagian

Standar Isi dapat diketahui bahwa:

- 1) Kurikulum sudah sesuai dan relevan yang ditandaidengan:
 - a) Pengembangan kurikulum menggunakan panduan yang disusun oleh BSNP. Kurikulum yang diterapkan di SMA Pawayatan Daha Kediri untuk kelas X menggunakan kurikulum 2013 dan untuk kelas XI dan XII menggunakan KTSP. Kurikulum 2013 merupakan kurikulum terbaru yang ditetapkan oleh pemerintah. Fokus utama Kurikulum 2013 terletak pada materi dan metode pembelajaran *scientific* serta penilaian otentik atas ketrampilan, pengetahuan dan sikap. Sementara itu, KTSP mengacu pada spektrum 2008 yang telah ditetapkan oleh BSNP baik dalam isi maupun prosedurnya. Dalam KTSP SMA Pawayatan Daha Kediri terdapat dokumen: model kurikulum dari pusat kurikulum (puskur, Kurikulum Spektrum 2008, Silabus, Rencana Pelak-sanaan Pembelajaran (RPP), Kalender Pendidkan, Jadwal Pelaksanaan Belajar Mengajar, Penentuan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), dan dokumen Kriteria KenaikanKelas.
 - b) Pengembangan kurikulum mempertimbangkan karakteristik daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, usia peserta didik, dan kebutuhan pembelajaran. Pada kurikulum Spektrum dilengkapi dengan muatan lokal misalnya bahasa Jawa maupun kompetensi lainnya sesuai dengan jenis kompetensi keahlian, misalnya Komputer Akuntansi sesuai

software yang berkembang di dunia usaha dan industry.sekolah tiap tahun melakukan sinkronisasi kurikulum dengan pihak dunia usaha dan dunia industri selaku pengguna dari lulusan SMK sehingga terdapat *link and macth* antara apa yang diajarkan di sekolah dengan perkembangan yang terjadi pada dunia usaha dan industri. Kegiatan sinkronisasi kurikulum dapat dilihat pada dokumen sinkronisasikurikulum.

- c) Kurikulum telah menunjukkan adanya alokasi waktu, rencana program remedial, dan pengayaan bagi siswa. Di dalam kurikulum SMA Pawayatan Daha Kediri telah memuat alokasi waktu, rencana program perbaikan dan pengayaan bagi siswa yang dapat dilihat pada dokumen RPP yang dibuat oleh setiapguru.
- 2) Sekolah menyediakan kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik yang ditandaidengan:
 - a) Sekolah menyediakan layanan bimbingan dan konseling untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik. Dalam struktur kurikulum KTSP disediakan jam tatap muka bimbingan konseling di kelas sebanyak 1 jam pelajaran per minggu. SMA Pawayatan Daha Kediri memiliki 4 guru Bimbingan dan Konseling, yang masing-masing mengampu 60 siswabimbingan.
 - b) Sekolah menyediakan kegiatan ekstra kurikuler untuk memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi peserta didik.

SMA Pawyatan Daha Kediri memiliki beberapa kegiatan ekstra kurikuler, yaitu: pramuka, PMR, Kerohanian Islam/Kristen, Paskibraka, Pecinta Alam, Seni, Olah raga, Majalah Dinding, Percetakan/sablon, dan Pencak silat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kurikulum yang diterapkan di SMA Pawyatan Daha Kediri telah memenuhi PP No. 41 Th. 2007 tentang Standar Isi yang keseluruhan mencakup:

- 1) kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan,
- 2) beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan dasar dan menengah,
- 3) KTSP yang akan dikembangkan oleh satuan pendidikan berdasarkan panduan penyusunan kurikulum sebagai bagian tidak terpisahkan dari standar isi, dan
- 4) kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Berdasarkan tabel 4.16 diatas, hasil EDS SMA Pawyatan Daha Kediri pada Standar Isi/Kurikulum dieproleh skor sebesar 91% persen dan termasuk kategori sangat baik. Jika diukur dengan skala *likert* diperoleh skor 5.

b. Proses Operasi

Pengukuran terhadap aspek operasi dilakukan untuk mengukur kemampuan SMA Pawyatan Daha Kediri dalam memberikan layanan dalam proses pembelajaran yang baik. Proses pembelajaran yang baik sesuai dengan Permendiknas No. 41 th 2007 tentang Standar Proses, terdiri dari aspek-aspek: perencanaan pembelajaran (*Plan*), Pelaksanaan pembelajaran (*Do*), Evaluasi pembelajaran (*Check*), dan Pengawasan dan tindak lanjut (*Action*) yang sering disingkat PDCA. Dalam mewujudkan proses pembelajaran yang baik guru memiliki peran yang sangat penting. Guru yang mampu mata pelajaran harus memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan dalam Standar Pendidik sehingga guru dapat mengelola kelas dengan baik dan mampu menyajikan pembelajaran dengan berbagai metode, multi media dan multisumber. Secara organisasi proses operasi sekolah dapat pula dilihat dari capaian peringkat akreditasi sekolah oleh lembaga yang berwenang.

Pengukuran kinerja proses operasi dengan menggunakan data sekunder yang dimiliki sekolah yang terekam dalam Evaluasi Diri Sekolah yang terdiri dari komponen: Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

Hasil Evalausi Diri Sekolah (EDS) SMA Pawyatan Daha Kediri tahun 2015/2016 di atas dapat ditahui skor masing-masing SNP yang terkait proses bisnis internal sebagai berikut:

Tabel 4.17
Ringkasan Perolehan Skor Evaluasi Diri Sekolah

No	Aspek SNP	Prosentase Pencapaian	Skor	Kategori
1	ISI	90%	5	Sangat Baik
2	Proses	85%	5	Sangat Baik
3	Kompetensi Lulusan	95%	5	Sangat Baik
4	Pendidik dan Kependidikan	90%	5	Sangat Baik
5	Sarana dan Prasarana	95%	5	Sangat Baik
6	Penilaian	91%	5	Sangat Baik

(Sumber: Hasil Olahan Peneliti 2017)

Standar proses memperoleh nilai 85 persen hal ini menunjukkan proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Standar proses meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran. Dalam perencanaan pembelajaran beberapa komponen yang harus ada yaitu silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.

Berdasarkan hasil EDS, seluruh guru telah memiliki silabus dan RPP. RPP yang disusun guru sudah sesuai dengan Permendiknas No 41 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar

dan Menengah, yaitu memuat Identitas Mata Pelajaran, Standart Kompetensi, Kompetensi Dasar, indikator Pencapaian Kompetensi, Tujuan Pembelajaran, Materi Ajar, Alokasi Waktu, Metode Pembelajaran, Kegiatan Pembelajaran, Penilaian Hasil Belajar dan Sumber Belajar. Untuk kebutuhan buku, perpustakaan sekolah menyediakan secara cukup buku-buku pelajaran dengan rasio 1 siswa : 1 buku per mata pelajaran. Namun guru masih memberikan referensi tambahan baik berupa LKS, website yang relevan, maupun buku-buku lain yang relevan yang ada di perpustakaan. Beban kerja guru di SMA Pawayatan Daha Kediri berdasarkan SK Pembagian tugas mengajar diketahui minimal 24 jam pelajaran dan telah sesuai dengan Permendiknas No 41 tahun 2007 Bagian III tentang Beban Kerja minimal guru. Dari hasil olahan EDS terkait standar proses diperoleh skor 85 persen jika dikonversi ke skala *likert* diperoleh skor 5 dengan kategori sangat baik.

Standart kelulusan di peroleh nilai 85 persen secara umum SMA Pawayatn daha Kediri telah meluluskan siswanya sebanyak 98 siswa perempuan dan 80 siswa laki-laki terdiri jurusan ipa dan ips atau dapat dikatakan dengan predikat lulus 100%. Dengan demikian lulusan SMA Pawayatan Daha Kediri dari hasil analisa EDS dikatakan sangat baik yaitu dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.18
Lulusan SMA Pawyatan Daha 2015/2016

Jumlah peserta ujian		Jumlah lulusan		Jumlah lulusan dengan mengulang 1 kali		Jumlah lulusan dengan mengulang 2 kali	
L	P	L	P	L	P	L	P
80	98	80	98	-	-	-	-

(Sumber: Tata Usaha SMA Pawyatan Daha Kediri)

Standar sarana dan prasarana diperoleh skor EDS 95 persen. SMA Pawyatan Daha Kediri secara umum telah memenuhi standar sarana dan prasarana sebagaimana yang ditetapkan dalam Permendiknas Nomor 24 tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana. Namun masih terdapat hal-hal yang belum sesuai dengan Standar sarana dan prasarana yaitu pada aspek lahan/lokasi sekolah belum terhindar dari kebisingan karena berlokasi di tepi jalan raya. Hal ini tidak sesuai dengan Kepmen Negara KLH Nomor 96/MENKLH/1992 tentang Baku Mutu Kebisingan.

Perolehan skor pada EDS untuk standar sarana dan prasarana sebesar 95 persen jika dikonversi ke skala *likert* diperoleh skor 5 yang berkategori sangat baik.

Standar pendidik dan kependidikan memperoleh skor 90 persen. tentang standar pendidik dan kependidikan ditetapkan bahwa guru atau pengajar di SMA/SMK minimal berpendidikan strata 1 (S-1). Sebagaiman tentang Tingkat Kualifikasi Guru SMA Pawyatan

Daha Kediri Tahun 2015/2016 dapat diketahui bahwa seluruh guru di SMA Pawayatan Daha telah memenuhi kualifikasi S-1, bahkan sebagian sudah memiliki kualifikasi S-2. Hal ini dapat dikatakan sangat baik dalam pengajaran pendidikan.

c. Layanan Purna Jual

Pengukuran terhadap aspek layanan purna jual pada organisasi sekolah diukur dengan terjalannya komunikasi antara sekolah dengan para alumni dan keberadaan website sekolah. Dalam hal ini keberadaan organisasi alumni sangat penting. Sekolah perlu melakukan pendataan terhadap alumni. Pendataan alumni dilakukan melalui Waka Humas dan Bimbingan Konseling.

Berdasarkan hasil analisis dan pengamatan di lapangan, SMA Pawayatan Daha Kediri telah memiliki organisasi alumni. Para alumni yang tergabung dalam Alumni SMADAHA melakukan kegiatan berupa kegiatan sosial misalnya pengumpulan dana sosialisasi tentang dunia kerja dan perguruan tinggi.

SMA Pawayatan Daha Kediri juga telah memiliki website sekolah dengan alamat <http://www.smadaha.ac.id>. Dan FOSKAL Dalam web ini disajikan berbagai informasi tentang SMA Pawayatan Daha, yaitu profil sekolah, Kompetensi Keahlian, Penerimaan Peserta Didik Baru, dan berbagai informasi kegiatan sekolah. Dalam web tersebut juga berisi tulisan dan alamat blog para guru agar para siswa dapat mengakses informasi jauh lebih mudah.

Berikut adalah hasil pengukuran terhadap kinerja layanan purna jual SMA Pawayan Daha Kediri.

Tabel 4.19
Hasil Pengukuran Terhadap Layanan Purna Jual

No	Aspek Yang Dinilai	Indikator Skor Aspek	Kategori Kinerja
1	Organisasi Alumni	5. Ada organisasi alumni, sangat aktif 4. Ada organisasi alumni, aktif 3. Ada organisasi alumni, cukup aktif 2. Ada organisasi alumni, tidak aktif 1. Tidak Ada organisasi alumni	5(ada organisasi alumni, aktif)
2	Data penelusuran alumni	5. Ada data telusur, 75-100 persen lengkap. 4. Ada data telusur, 50-75 persen lengkap 3. Ada data telusur, 25-50 persen lengkap 2. Ada data telusur, 0- 25 persen lengkap 1. Tidak Ada data telusur	4 (ada data telusur, 50-75 persen data lengkap,
3	Website sekolah	5. Ada website, informasi sangat <i>up to date</i> 4. Ada website, informasi <i>up to date</i> 3. Ada website, informasi cukup <i>up to date</i> 2. Ada website, informasi tidak <i>up to date</i> 1. Tidak Ada website	5 (ada website, informasi <i>up to date</i>)
	Jumlah		14

(Sumber:Hasil Penelitian 2017)

Sesuai dengan kategori pengukuran kinerja layanan purna jual maka dapat dipaparkan bahwa kinerja layanan purna jual SMA Pawayan Daha Kediri memiliki skor 5 dan termasuk kategori sangat baik.

Berdasarkan pengukuran kinerja proses bisnis internal untuk seluruh aspek dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4.20
Rekapitulasi Skor Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Aspek	Skor	Kategori
1	Inovasi	5	Sangat Baik
2	Proses Bisnis	30	Sangat Baik
3	Layanan Purna Jual	14	Cukup Baik
	Jumlah	49	Sangat baik

(Sumber:Hasil Penelitian 2017)

4.2.2.4 Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan SMA Pawayatan Daha Kediri

Aspek pertumbuhan dan pembelajaran merupakan langkah mengidentifikasi parameter-parameter untuk membangun keunggulan sekolah. Target dan ukuran keunggulan sekolah sangat dinamis seiring dengan perubahan waktu dan kondisi. Hal ini mendasari perlunya sekolah melakukan inovasi, kreasi, dan belajar.

Pada penelitian ini penulis hanya akan mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai yang dimiliki sekolah. Untuk perputaran pegawai dan pendapatan tidak diukur. Pengukuran terhadap kepuasan kerja pegawai diukur dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 (dua puluh) guru dan pegawai SMA Pawayatan Daha Kediri. Atas rahmat Allah SWT, seluruh angket yang disebar dapat diterima kembali. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama (Kaplan dan Norton, 2000 : 109)

Untuk mendorong tercapainya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif yang pertama SMA Pawayatan Daha Kediri perlu melakukan sebuah pengembangan dengan menentukan tujuan strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tujuan yang berfokus pada meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan kompetensi karyawan

dan meningkatkan teknologi informasi. Tujuan strategis meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh SMA Pawyatan Daha Kediri, dapat dilihat dari partisipasi karyawan mengikuti pelatihan dengan adanya peraturan pemerintah yang baru dengan pengelompokan sub-sub rayon sekolah sesuai dengan lingkungan tempat tinggal para siswa yang merupakan ukuran hasil utamanya. Untuk kedepannya ukuran kinerjanya ialah intensitas pelatihan karyawan, semakin tinggi intensitas pelatihan karyawan maka semakin tinggi pula kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.. Dimana ukuran pendorong kinerjanya ialah peningkatan produktifitaskaryawan untuk merealisasikan tujuan tersebut sehingga diharapkan dapat menambah jumlah siswa yang ada di SMA Pawyatan Daha Kediri.

a. Kepuasan Kerja Guru dan Pegawai

Tingkat kepuasan kerja pegawai merupakan keadaan emosional yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan. Keadaan emosional tersebut dapat berupa perasaan senang maupun perasaan nyaman atau tidak nyaman terhadap pekerjaan yang dijalani. Hal ini sangat penting dalam keberlangsungan pendidikan siswa yang ada di SMA Pawyatan Daha Kediri agar lebih dapat maju lagi dan berprestasi dalam belajar mengajar.

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja guru/pegawai, penulis menggunakan 20 pertanyaan dalam kuesioner kepuasan kerja pegawai *Minnesota* yang penulis sebarkan kepada 20 responden dan Dari hasil Peneleltian dikatakan Cukup Puas dengan Perolehan Skor sebesar 49,41%, tanggapan responden terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai

dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.21

Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Tingkat Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	Jawaban responden (%)				
		1	2	3	4	5
1	Kesibukan dari kegiatan kerja yang dilakukan sehari-hari			40	50	10
2	Kesempatan bekerja mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan			25	65	10
3	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru (inovasi) dari waktu ke waktu		5	65	15	15
4	Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja (<i>team working</i>)			45	35	20
5	Pekerjaan anda saat ini sesuai dengan batin/hati nurani anda			55	25	20
6	Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan anda nantinya.		15	60	15	10
7	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan anda			35	55	10
8	Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja anda tentang apa yang seharusnya dilakukan		5	60	30	5
9	Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan (kapasitas) yang anda miliki			45	45	10
10	Penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari			70	25	5
11	Kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan/skill pada pekerjaan anda saat ini			85		15
12	Kebebasan untuk menggunakan penilaian/saran kepada organisasi/sekolah		5	70	20	5
13	Kesempatan untuk menggunakan cara /metode anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan.			40	45	15
14	Kondisi kerja (kenyamanan, fasilitas kerja) anda saat ini.			50	35	15
15	Kerharmonisan kerja dengan sesama rekan kerja.			45	45	10
16	Penghargaan/imbalan /pujian yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik		10	45	30	15
17	Perasaan puas yang anda peroleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.			35	50	15
Rata-rata			2,35	49,41	36,18	12,01

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Berdasarkan tabel di atas diketahui pula bahwa sebesar 2,35 persen responden menyatakan tidak puas terhadap kepuasan

pegawai di SMA Pawyatan Daha Kediri.

Ketidakpuasan tersebut yang paling dominan bersumber dari:

- 1) Kesempatan melakukan sesuatu yang baru (inovasi) dari waktu ke waktu (5%).
- 2) Pekerjaan anda saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan anda nantinya(15%).
- 3) Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja anda tentang apa yang seharusnya dilakukan (5%).
- 4) Kebebasan untuk menggunakan penilaian/saran kepada organisasi/sekolah (5%)
- 5) Penghargaan/imbalan /pujian yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik (10%)

Hasil Paparan tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan yang diajukan yang berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Tabel 4.22
Tanggapan Responden terhadap Kesibukan dari Kegiatan Sepanjang Hari

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	8	40
4	Puas	10	50
5	Sangat Puas	2	10
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis)

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, dapat diketahui bahwa 40% persen dari 20 responden yang menyatakan puas atau 8 orang responden jika mereka sibuk sepanjang waktu. Dari tanggapan responden sebanyak 50 persen menyatakan puas atau 10 responden dari 20 reponden, sisanya 10 persen atau 2 responden menyatakan sangat puas jika mereka bisa sibuk sepanjang waktu komposisi diatas menunjukkan bahwa selalu menginginkan tugas yang jelas. dengan kata lain, sebagian guru merasa puas jika dapat bekerja sesuai bidangnya masing-masing.

Tanggapan responden terhadap kesempatan bekerja mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan (butir 2) tampak seperti dalam tabel 4.23 di bawah ini:

Tabel 4.23
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Bekerja Mandiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	5	25
4	Puas	13	65
5	Sangat Puas	2	10
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, tampak bahwa sebagian kecil saja (10%) guru/pegawai SMA Pawayatan Daha Kediri yang merasa Sangat puas terhadap kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan atau 2 responden saja, 13 Responden menyatakan puas atau (65%) , sebagian lainnya (25%) merasa cukup puas. Hal ini menunjukkan bahwa SMA Pawayatan Daha Kediri memberikan kesempatan pada guru/pegawai untuk

menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, dan para guru merasa puas terhadap hal tersebut.

Berdasarkan tabel 4.24 di bawah ini merupakan tanggapan responden terhadap kesempatan melakukan sesuatu yang baru terkait dengan pelaksanaan tugas dan kewajiban guru/pegawai.

Tabel 4.24
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Melakukan
Sesuatu yang baru

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	
2	Tidak Puas	1	5
3	Cukup Puas	13	65
4	Puas	3	15
5	Sangat Puas	3	15
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Berdasarkan tabel 4.24 di atas menunjukkan bahwa 1 orang dari 20 reponden (5%) merasa tidak puas, 13 orang dari 20 responden (65%) menyatakan cukup puas, 3 orang (15%) menyatakan puas, dan 3 orang (15%) menyatakan sangat puas terhadap kesempatan melakukan inovasi dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Berdasarkan angka-angka tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar guru/pegawai SMA Pawayatan Daha Kediri menginginkan melakukan inovasi dalam melaksanakan tugas dari waktu ke waktu. Hal ini merupakan indikator bahwa kesadaran untuk terus meningkatkan kompetensi dan mempelajari hal-hal baru dikalangan guru/pegawai sudah cukup baik berdasarkan hasil penelitian tinggal bagaimana agar dalam melakukan sesuatu yang baru dapat terinspirasi lebih baik lagi.

Tabel 4.25
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting dalam Kelompok Kerja

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	9	45
4	Puas	7	35
5	Sangat Puas	4	20
Total		25	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Bedasarkan tabel 4.25 di atas, dapat dipaparkan bahwa sebanyak 9 orang (45%) menyatakan cukup puas terhadap kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja. Sementara, 7 orang (35%) menyatakan puas, dan sisanya 4 orang (20%) menyatakan Sangat puas. Secara umum dapat dikatakan bahwa hampir seluruh guru/pegawai merasa cukup puas terhadap kontribusi dan menjadi bagian dari SMA Pawayatan Daha Kediri dalam kelompok kerja. Hal ini dapat menjadi motivasi pegawai agar dalam bekerja sangat penting dalam berkelompok kerja agar mudah mencapai tujuan yang diinginkan oleh sekolah.

Informasi tentang tanggapan responden tentang pekerjaan sesuai dengan batin/hati nurani terdapat pada table 4.26 berikut ini:

Tabel 4.26
Pekerjaan anda saat ini sesuai dengan batin/hati nurani anda

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	11	55
4	Puas	5	25
5	Sangat Puas	4	20
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian 2017)

Berdasarkan tabel 4.26 dapat disimpulkan bahwa 11 orang (55%) responden menyatakan cukup puas, 5 orang (25%) menyatakan puas, dan 4 orang (20 %) menyatakan sangat puas terhadap cara pimpinan sekolah menangani setiap masalah yang muncul di sekolah. Berdasarkan tanggapan guru/pegawai terhadap pekerjaan hati nuranni sebagian besar menyatakan cukup puas.hal ini sangat penting terhadap hati nurani dalam memberikan pelajaran kepada siswa agar seluruh siswa tidak terbebani ketika guru mengajar dengan sepenuh hati.

Tabel 4.27
Tanggapan Responden terhadap Pekerjaan Sekarang
Memberikan Jaminan Hidup

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	3	15
3	Cukup Puas	12	60
4	Puas	3	15
5	Sangat Puas	2	10
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis 2017)

Tabel 4.27 menginformasikan bahwa sebagian besar (60%) atau 12 guru/ pegawai SMA Pawyatan Daha berpendapatan bahwa pekerjaan yang sedang ditekuni memberikan jaminan hidup secara ekonomi masih dalam kategori cukup puas. Hal ini juga ditandai dengan sedikitnya perputaran guru/pegawai yang ada di SMA Pawyatan Daha Kediri. Hanya sebagian kecil saja (10%) atau sekitar 2 orang saja yang merasa bahwa pekerjaan yang sedang ditekuni memberikan jaminan hidup. Tentu saja hal ini bisa dipahami karena sebagian kecil guru/karyawan di SMA PawyatanDaha Kediri masih berstatus sebagai Guru Tidak Tetap maupun Pegawai Tidak Tetap yang memiliki penghasilan yang rendah

dan tidak ada jaminan keberlangsungan untuk terus berada pada pekerjaan tersebut. Sedangkan lainnya 3 orang (15%) merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang di gelutinya dan yang terakhir 3 orang (15%) menyatakan puas terhadap pekerjaan yang digelutinya untuk keberlangsungan hidup.

Tabel 4.28
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Membantu Pekerjaan Rekan Kerja

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	7	35
4	Puas	11	55
5	Sangat Puas	2	10
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Kesempatan Membantu Pekerjaan rekan kerja menyatakan 7 orang (35%) cukup puas. 11 orang (55%) menyatakan Puas dan sisanya hanya sebagian kecil saja 2 orang menyatakan sangat puas atau (10%) saja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan sudah sangat puas, semua pekerjaan pasti tidak dapat di kerjakan sendiri tentunya perlu rekan kerja ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.

Tabel 4.29
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Memberitahu Rekan Kerja Apa yang Seharusnya Dilakukan

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	1	5
3	Cukup Puas	6	30
4	Puas	12	60
5	Sangat Puas	1	5
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Hampir sama dengan butir pertanyaan sebelumnya, tingkat kepuasan guru pegawai hanya 1 orang (5%) yang menyatakan sangat puas, sama dengan butir sebelumnya tingkat kepuasan 12 orang (60%) menyatakan puas. 6 orang (30%) menyatakan cukup puas dan sisanya 1 orang (5%) menyatakan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan apa yang seharusnya dilakukan menyatakan puas terhadap rekan kerja memberitahu informasi yang akurat.

Tabel 4.30
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Melakukan Pekerjaan dengan Menggunakan Kemampuan Sendiri

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	9	45
4	Puas	9	45
5	Sangat Puas	2	10
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Tabel 4.30 di atas, menunjukkan selain kebersamaan dan kekeluargaan yang tinggi, masing-masing guru dan karyawan juga memiliki independensi dan kemandirian yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Hal ini didasarkan padattingginya prosentase kepuasan terhadap kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan sendiri, yaitu sebesar 9 orang 45 persen menyatakan cukup puas, 9 orang 45 persen menyatakan puas dan sisanya 2 orang 10 persen menyatakan sangat puas. Dengan kata lain, tingginya prosentase responden yang puas dan cukup dalam menggunakan kemampuan sendiri menunjukkan

pola kepemimpinan di SMA Pawyatan Daha Kediri memberikan kebebasan yang bertanggungjawab kepada guru/pegawai dalam mengerjakan tugas.

Tingkat kepuasan pegawai/guru terhadap penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari dapat dilihat pada tabel 4.31

Tabel 4.31
Tanggapan Responden terhadap Penerapan Kebijakan Organisasi dalam Kegiatan Sehari-hari

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	14	70
4	Puas	5	25
5	Sangat Puas	1	5
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Berdasarkan tabel 4.31 dapat diketahui bahwa hampir semua guru/pegawai (70%) merasa cukup puas terhadap penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari. Hanya sebagian kecil saja (5%) guru dan pegawai yang menyatakan sangat puas terhadap penerapan kebijakan organisasi dalam kegiatan sehari-hari dan sisanya 5 orang (25%) menyatakan puas. Hal ini menunjukkan bahwa guru dan pegawai SMA Pawyatan Daha Kediri cukup memahami kebijakan organisasi dengan baik.

Tabel 4.32
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan
Meningkatkan Ketrampilan pada Pekerjaan

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	17	85
4	Puas		
5	Sangat Puas	3	15
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Dari tabel 4.32, menunjukkan bahwa 3orang (15%) responden menyatakan sangat puas, 17 orang (85%) menyatakan cukup puas.hal ini menunjukkan bahwa guru dan pegawai SMA Pawyatan Daha Kediri masih kurangnya ketrampilan dalam pekerjaanya.hal ini disebabkan masih kurangnya infrastruktur pendukung yang kurang memadai dan masih berstatus sekolah swasta berbeda dengan sekolah negeri lainnya.

Tabel 4.33
Tanggapan Responden terhadap Kebebasan Menggunakan
Penilaian Sendiri

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	1	5
3	Cukup Puas	14	70
4	Puas	4	20
5	Sangat Puas	1	5
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Hasil pengolahan data pada tabel 4.33 di atas, diketahui bahwa sebagian kecil responden 1 orang (5%) menyatakan sangat puas, 4 orang (20%) menyatakan puas, dan 14 orang (70%) menyatakan

cukup puas terhadap kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri. Namun masih terdapat 1 orang (5%) responden yang menyatakan tidak puas dengan kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar merasa puas dengan kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri. Pihak sekolah perlu meningkatkan kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri bagi para guru dan pegawai sehingga tingkat kepuasannya dapat ditingkatkan lagi.

Tanggapan responden terhadap kesempatan menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tampak pada tabel 4.34 di bawah ini:

Tabel 4.34
Tanggapan Responden terhadap Kesempatan Menggunakan Metode Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	8	40
4	Puas	9	45
5	Sangat Puas	3	15
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Berdasarkan tabel 4.34 di atas dapat dipaparkan bahwa hanya 3 orang (15%) yang menyatakan Sangat puas, selebihnya menyatakan cukup puas sebanyak 8 orang (40%), puas sebanyak 9 orang (45%) terhadap kesempatan menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Pernyataan ini juga seirama dengan tanggapan para responden terhadap pertanyaan sebelumnya tentang kesempatan bekerja sendiri. Dapat di katakana guru mampu

membuat metode sendiri dalam menyampaikan pelajarannya kepada siswa agar mudah di pahami saat belajar mengajar.

Tabel 4.35
Tanggapan Responden(Kenyamanan dan Fasilitas Kerja)

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	10	50
4	Puas	7	35
5	Sangat Puas	3	15
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Berdasarkan tabel 4.35, tampak bahwa hanya responden (3 orang, (15%) yang merasa Sangat puas terhadap kondisi kerja di SMA Pawyatan Daha Kediri, selebihnya 7 orang (35%) menyatakan puas, 10 orang (50%) menyatakan cukup puas. Dengan demikian secara umum guru/pegawai SMA Pawyatan Daha Kediri menilai kondisi kerja yang meliputi kenyamanan dan fasilitas kerja, sudah cukup baik sehingga hal ini perlu dipertahankan danditingkatkan.

Tanggapan responden terhadap keharmonisan sesama rekan kerja tampak pada table 4.36 sebagai berikut:

Tabel 4.36
Tanggapan Responden terhadap Keharmonisan Sesama Rekan Kerja

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	9	45
4	Puas	9	45
5	Sangat Puas	2	10
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian penulis,2017)

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, dapat diketahui bahwa kondisi keharmonisan kerja di SMA Pawyatan Daha Kediri baik. Hal ini dapat diketahui dari tanggapan responden yang hanya 3 orang atau 10 persen yang menyatakan sangat puas, selebihnya 45 persen atau 9 orang menyatakan cukup puas, 45 persen menyatakan puas atau 9 orang juga, Keharmonisan dalam bekerja akan memberikan ketenangan dan ketentraman batin dalam bekerja.hal ini sangat penting untuk menjaga kerukunan antar pegawai agar terciptanya lingkungan sekolah yang tentram damai.

Tabel 4.37
Tanggapan Responden terhadap Penghargaan atau Sanksi yang Diterima Jika Menyelesaikan Pekerjaan dengan Baik/Buruk

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	2	10
3	Cukup Puas	9	45
4	Puas	6	30
5	Sangat Puas	3	15
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Berdasarkan tabel 4.37 tersebut, 2 orang (10%) guru/pegawai SMA pawyatan Daha Kediri menyatakan tidak puas, 9 orang (45%) menyatakan cukup puas, 6 orang (30%) menyatakan puas terhadap penghargaan atau sanksi yang diterima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik/buruk. Dengan kata lain, sebanyak 3 orang atau 15 persen responden menyatakan Sangat puas terhadap penghargaan atau sanksi yang diterima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik/buruk. Hal ini perlu menjadi

perhatian bagi sekolah agar lebih ditingkatkan lagi dalam memberi imbalan agar penghargaan agar sesuai.

Tabel 4.38
Tanggapan Responden terhadap Perasaan Puas yang Diperoleh dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No	Kategori Jawaban	Jumlah	%
1	Sangat Tidak Puas	-	-
2	Tidak Puas	-	-
3	Cukup Puas	7	35
4	Puas	10	50
5	Sangat Puas	3	15
Total		20	100

(Sumber: Hasil Penelitian Penulis, 2017)

Tampak pada tabel 4.38 di atas, hanya sebagian kecil (3 orang, 15%) responden yang menyatakan sangat puas terhadap perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebagian besar responden menyatakan memiliki perasaan puas dalam menyelesaikan pekerjaan.10 orang (50%) menyatakan puas, 7 orang (35%) menyatakan cukup puas.Hal ini berate menunjukkan persaaan yang di peroleh pegawai/guru dalam menjalankan pekerjaan sudah di nilai puas.maka perlu di tingkatkan lagi kedepanya.

4.2.3 Hasil Analisis Kinerja SMA Pawayatan Daha Kediri Secara Keseluruhan

Berdasarkan pengukuran, analisa dan pembahasan terhadap hasil pengukuran kinerja SMA Pawayatan Daha Kediri dengan menggunakan pendekatan BSC yang telah dilakukan, maka tingkat kinerja secara keseluruhan tampak pada tabel 4.39 sebagai berikut:

Tabel 4.39
Hasil Analisis SMA Pawayatan Daha Metode *Balanced Scorecard*

	Aspek Yang diukur	Hasil Pengukuran	Skor(1-5)
I	Perspektif Keuangan		
	1. Ekonomis	Sangat Ekonomis	5
	2. Efektif	Sangat Efektif	5
	3. Efisien	Tidak Efisien	2
	Skor Keseluruhan Aspek I		12
II	Perspektif Pelanggan		
	1. Tingkat Kepuasan Pelanggan	Puas	4
	Skor Keseluruhan Aspek II		4
III	Perspektif Bisnis Internal		
	A. Inovasi		
	1. Inovasi Kurikulum (Standar Isi)	Sangat Baik	5
	B. Proses		
	1. Standar Proses	Sangat Baik	5
	2. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Sangat Baik	5
	3. Standar Sarana dan Prasarana	Sangat Baik	5
	4. Standar Kompetensi Lulusan	Sangat Baik	5
	5. Standar Penilaian Pendidikan	Sangat Baik	5
	C. Layanan Purna Jual		
	1. Web Site Sekolah	Sangat Baik	5
	2. Organisasi Alumni	Sangat Baik	5
	3. Data Telusur Alumni	Baik	4
	Skor Keseluruhan Aspek III		44
IV	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
	A. Kepuasan Kerja	Puas	3
	Skor Keseluruhan Aspek		3
Skor Keseluruhan aspek BSC			63

Berdasarkan analisa di atas dapat di simpukan sebagai berikut:

- a. Hasil pengukuran menggunakan konsep *value for money* memperoleh skor sebesar 63 dan berada pada kategori baik. Dari aspek efektivitas, kinerja keuangan sangat efektif, dan aspek efisiensi diperoleh kinerja Tidak efisien. Sementara dari aspek ekonomis, kinerja keuangan SMA Pawyatan Daha Kediri termasuk kategori Sangat ekonomis.
- b. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan SMA Pawyatan Daha Kediri diperoleh skor 4 dan berada pada kategoribaik.
- c. Hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal diperoleh skor 44 . Skor ini menunjukkan kinerja proses bisnis internal yang termasuk kategori sangatbaik.
- d. Hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh skor 3 dan berada pada ketegori cukup baik atau cukup memuaskan. Kinerja secara keseluruhan dari empat perspektif diperoleh total skor 63 dari skor maksimal 100. Skor tersebut berada pada skala 51-80 dengan kategori baik. Dengan demikian kinerja SMA Pawyatan Daha Kediri secara keseluruhan termasuk dalam kategori **baik**.

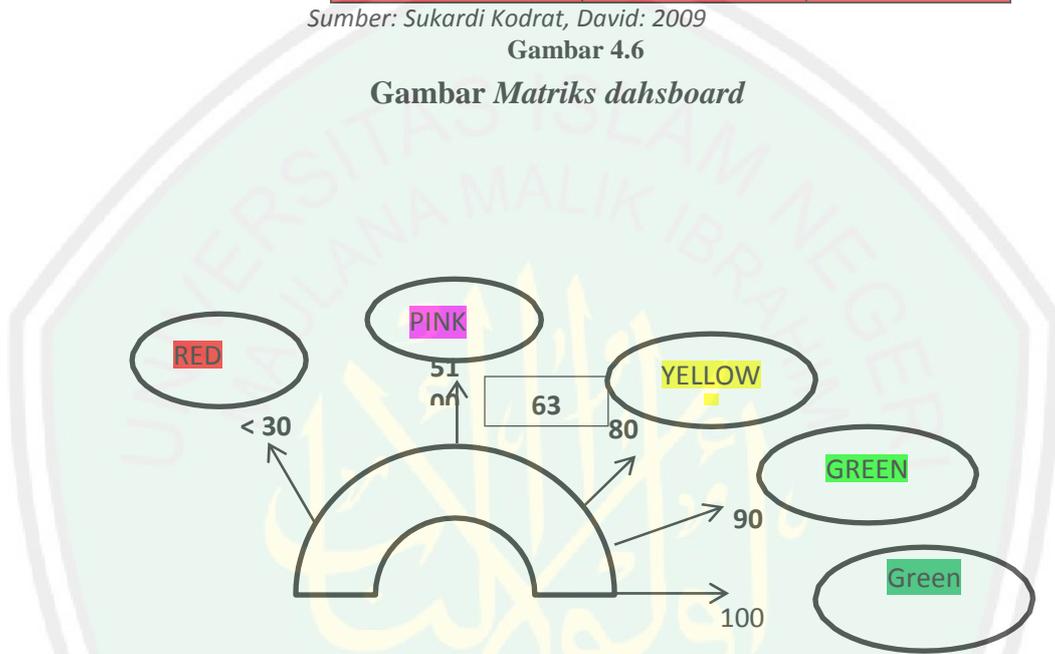
Tabel 4.40

Kriteria Penilaian Kinerja		
Rentang nilai	Kriteria	Warna
100	Istimewa	Hijau Tua
81 – 90	Sangat Baik	Hijau Muda
51 – 80	Baik	Kuning
30 – 50	Rata-rata	Merah Muda
Dibawah 30	Buruk	Merah Tua

Sumber: Sukardi Kodrat, David: 2009

Gambar 4.6

Gambar Matriks dashboard



Berdasarkan gambar *dashboard balanced scorecard* dapat dijelaskan bahwa menurut matriks *balanced scorecard* atas pengukuran kinerja SMA Pawayatan Daha Kediri memperoleh skor keseluruhan yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan sebesar 63%. Menurut kriteria penilaian kinerja bahwa SMA Pawayatan Daha Kediri masuk dalam kategori area kuning yang memiliki rentang nilai 51%-80%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada SMA Pawayatan Daha dari pengukuran empat perspektif *balanced scorecard* secara garis besar sudah baik, namun ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki dan di evaluasi kembali untuk lebih baik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan (siswa), Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek keuangan di SMA Pawayatan Daha Kediri pada tahun pelajaran 2015/2016 menunjukkan kinerja baik. Kinerja perpektif keuangan menunjukkan Sangat ekonomis dengan perolehan skor 5 (41,7%),kemudian Sangat Efektif dengan skor 5 (41,7%), dan Tidak Efisien dengan skor 2 (16,7 %).
2. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek pelanggan di SMA Pawayatan Daha Kediri menunjukkan kinerja baik. Hal ini menunjukkan pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan SMA Pawayatan Daha Kediri dari indicator penilaian *Tangibles* puas dengan nilai perolehan 4 (77,46%).*Reability* sangat puas dengan nilai perolehan 5 (88,70%),*Responsiveness* puas memperoleh nilai 4 (77,20%) dan yang terakhir *Assurance* puas dengan memperoleh nilai 4 (70,13%).

3. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek proses bisnis internal di SMA Pawyatan Daha Kediri menunjukkan kinerja sangatbaik dengan skor perolehan 49 dengan skala pengukuran 43-50. dengan dilihat dari 3 Aspek yaitu Aspek Inovasi dengan perolehan skor 5, Aspek Proses Operasi dengan skor perolehan sebesar 30 (91%) dan Layanan Purna jual sebesar 14 Sangat baik.
4. Hasil pengukuran analisis kinerja *Balanced Scorecard* pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di SMA Pawyatan Daha Kediri menunjukkan kinerjacukup baik dilihat dari tanggapan responden kepuasan kerja dan pegawai dengan perolhan skor 3 (49,41%).
5. Hasil Pengukuran analisis menggunakan metode *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan,perspektif pelanggan,perspektif proses bisnis Internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh skor 63.hal ini di ukur dengan menggunakan matriks dashboard menunjukan kinerja SMA Pawyatan Daha Kediri sudah baik.

5.2 Saran

Bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian dengan tema yang sama diharapkan dapat lebih mendalami pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Sebaiknya dapat menggunakan lebih banyak jumlah sampel dan kuesioner dengan perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran sehingga hasil penelitian dapat lebih akurat dan handal dibandingkan dengan penelitian ini. Sehingga untuk penelitian berikutnya dengan metode *Balanced Scorecard* berbasis sekolah dapat melakukan penelitian lebih tentang perspektif pelanggan dan pembelajaran pertumbuhan dengan baik tidak hanya berdasarkan jumlah peserta didik saja dan pegawai. juga diharapkan meneliti di ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Al Quran dan Hadist

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya*

Manusia. Pen. PT. Refika Aditama

Akhiruddin KM. An. 2015. *Lembaga Pendidikan Islam Di Nusantara*. Jurnal Tarbiya Vol. 1 No.

Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung.

Anthony, Robert N. dan Wjay Govindrajan. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 6th edition. Boston, Massachusetts: Irwin/McGraw-Hill

Evaluasi Diri Sekolah SMA Pawyatan Daha Kediri 2015/2016

Fajarwati, Ratna. 2014. *Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) Dalam*

Integrasi Islam (Studi Kasus Pada Kanindo Syariah Jatim). Skripsi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Fahmi, Nisrotul. 2016. *Balanced Scorecard sebagai alternatif Pengekuran Kinerja Pada*

Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manbau'ul ulum Kabupaten Bondowoso. Skripsi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Ikatan Akuntan Indonesia. 2004. *Standar Profesional Akuntan Publik*, Jakarta: Salemba Empat, IAI, 2004: 45.1.

Indriati ,Rita. 2011. *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Berbasis Sekolah dengan*

Pendekatan Balanced Scorecard di SMPN 1 Manggar Belitung Timur. Tesis. Jakarta: Universitas Indoensia

Hermawan kertajaya dan muhammad syakir sula. 2006 *syariah marketing*. Jakarta penerbit mizan

Kiswanto, Heri. 2015. *Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Keuangan Syariah Dengan MetodeBalanced Scorecard (Studi Kasus Pada BMT Masalah Sidogiri Pasuruan Capem Wonorejo)*. Skripsi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Kholifah, Ummi.2016. *Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Dengan Metode Balanced Scorecard(Studi Kasus Baznaz Kota Yogyakarta)*. Skripsi,Program Studi Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

Kepmen Negara KLH Nomor 96/MENKLH/1992 tentang Baku Mutu Kebisingan.

Mahmudah dan Muhammad Imam Khaudli. 2015. *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Yayasan Darul Aitam Darussalam Banyuwangi*. Jurnal. Institut Agama Islam Darussalam (IAIDA) Banyuwangi.

Mauludin, Faridz Akhmad .2012. *Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perdagangan)*. Skripsi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia (UI) Jakarta.

Mahsun, Muhammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIE YKPN

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit ANDI

Moehriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Nainggolan, Pahala. 2005. *Akuntansi keuangan yayasan dan lembaga nirlaba sejenis*. Jakarta : PT.RajaGrafindo Persada.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang *Standar Proses*.

Pramono,Joko .2014 *Analisis Pengukuran Kinerja SMK 6 Surakarta dengan pendekatan Balanced Scorecard*.GEMA, Th XXXVI/48/ februari 2014-juli 2014

Polinggapo, Seviawati. 2016. *Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infaq dan Sedekah(ZIS) Dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi kasus Pada Yayasan Dana Sosial AL- Falah Malang)*.Skripsi, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Rofiqoh ,Maya Ainur. 2014. *Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat ukur Kinerja KJPP (Studi kasus pada Kantor Jasa Penilaian Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya)*. Skripsi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Sarwono, Jonathan .2011 *Buku Pintar IBM SPSS Statistic 19* , Jakarta : PT Elex Komputindo

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Manajemen, Cet. 2*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung :Alfabet St Dwiarto Utomo, et al. 2016. *Balanced Scorecard: Pentingnya Perspektif Proses Bisnis Internal Studi Empiris Di Ponpes*. Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol. 5 No.2, Hal. 169-200.

Sugema, Iman. 2014. Human Capital. *Republika, Senin, 5 Mei 2014 hal 1*

Tata Usaha SMA Pawyatan Daha Kediri

Undang-Undang Republik Indonesia No. 24 Tahun 2005 tentang *Standar Akuntansi Pemerintahan*

Wahyu ,Eko Y.P. 2011. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Ziethaml, V. A., Parasuraman, A., dan Berry, L.L., 2009. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*. New York: The Free Pers.



LAMPIRAN

BUKTI KONSULTASI

Nama : Victor Kusuma
NIM/Jurusan : 13520014/Akuntansi
Pembimbing : Hj. Nina Dwi Setyaningsih, SE., MSA
Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Metode *Balanced Scorecard* Pada Yayasan SMA Pawayatan Daha Kediri

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	8 Desember 2016	Pengajuan <i>Outline</i>	1.
2.	2 Januari 2017	Proposal Bab I	2.
3.	16 Januari 2017	Proposal Bab I, II,	3.
4.	8 Februari 2017	Proposal Bab I, II, III	4.
5.	15 Februari 2017	Revisi Proposal	5.
6.	28 April 2017	Revisi dan Acc Proposal	6.
7.	04 Mei 2017	Seminar Proposal	7.
8.	12 Mei 2017	Acc Proposal	8.
9.	24 Juli 2017	Skripsi Bab IV	9.
10.	28 Agustus 2017	Revisi dan Acc Skripsi Bab IV	10.
11.	11 September 2017	Bab V dan Abstrak	11.
12.	13 September 2017	Acc Keseluruhan	12.

Malang, 13 September 2017

Mengetahui:
Ketua Jurusan Akuntansi



Hj. Nanik Wahyuni, S.E., M.Si., Ak., CA
NIP. 19720322 200801 2 005

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Perkenalkan Nama Saya Victor Kusuma Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang semester 8 (Delapan), Disini saya ingin melakukan wawancara kepada Ibu selaku kepala sekolah SMA Pawyatan Daha Kediri .Untuk mendapatkan informasi secara lengkap dan Penelitian saya berjudul Pengukuran Kinerja Metode *Balanced Scorecard* (BSC) pada SMA Pawyatan Daha Kediri. Berikut Daftar Pertanyaan yang ingin saya tanyakan kepada bapak:

1. Apakah Sasaran Strategi Yayasan dari Perspektif Keuangan?
2. Apakah Sasaran Strategi Yayasan dari Perspektif Pelanggan?
3. Apakah Sasaran Strategi Yayasan dari Perspektif Bisnis Internal?
4. Apakah Sasaran Strategi Yayasan dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan?
5. Apa Faktor Pendukung dalam Peningkatan Kinerja Sekolah?
6. Apa Faktor Penghambat dalam Peningkatan Kinerja Sekolah?
7. Inovasi Apa yang telah di kembangkan Yayasan dari tahun-tahun Sebelumnya sampai sekarang?

Draft Pertanyaan wawancara

Saya : Selamat Pagi Pak assalamualaikum wr.wb

Sutaji (TU) : Iya Selamat Pagi juga Mas waalikumsalam Wr.Wb. ada yang bisa di bantu mas

Saya : Begini pak perkenallan nama saya victor kusuma kebetulan saya juga dulu alumni SMA Daha sini pak,saya dari UIN Maliki Malang mau mengadakan penelitian Skirpsi di SMA Sini pak apakah boleh bapak?

Sutaji (TU) : Iya Boleh mas.silahkan Apa saja Yang mas butuhkan?

Saya : Kebetulan Saya mengambil judul Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pak.saya berasal dari jurusan Akuntansi.

Sutaji (TU) : Seperti Apakah Metode Balanced Scorecard itu mas?

Saya : Jadi begini pak Metode Balanced Scorecard itu menilai bagaimana suatau instansi atau perusahaan dapat di ukur kinerjanya, BSC sendiri itu terdiri dari 4 Perspektif pak.1 yaitu perspektif keuangan,2 perspektif pelanggan, 3 Perspektif Bisnis Internal dan Yang terakhir perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pak,seperti itu.

Sutaji (TU) : Ohh begitu ya mas silahkan saja mungkin dari penelitian ini bias menjadikan motivasi bagi adik-adik kelasnya dan bisa menjadi SMA Pawyatan daha dapat lebih baik lagi.

Saya : Mungkin Data yang saya perlukan pertama saya mau minta RKAS dan EDS pak.ini untuk pengukuran perspektif Keuangan.mungkin untuk lainnya saya izin menyebarkan kuisisioner kepada para karyawan dan guru di sini pak dan kepada siswa.

Sutaji (TU) : Oh iya mas silahkan saja mas.

Saya : iya pak.sebelumnya saya juga mau Tanya Tanya kepada bapak tentang sekolah ini pak.untuk menunjang penelitian saya.

Sutaji (TU) : iya silahkan

Saya : Apakah sasaran Strategi SMA DAHA Dari Perspektif keuangan pak?

Sutaji : Sasaran dari strategi keuangan kita dari Smadaha mendapat bantuan operasional dari pemerintah untuk dana bantuan BOS dan yang lainnya dari pembayaran SPP siswa soalnya ini kan sekolah swasta jadi gak selebihnya semua dari pemerintah yang mengelola Yayasan.dan strateginya mungkin dengan peningkatan RKAS yang sudah di rencanakan oleh ibuk kepala sekolah itu kita jadikan acuan.mungkin seperti itu mas

Saya : oh iya bapak. Selanjutnya saya mau bertanya lagi apakah Sasaran Strategi dari perspektif pelanggan pak mungkin dari siswanya sendiri bagaimana kondisi kelasnya seperti apa?

Sutaji (TU) : Iya begini mas pada tahun 2017 sekarang ini dengan program pemerintah yang baru di sekolah Sma Daha masih kurang murid di tahun sebelumnya saja jumlah seluruh siswa Cuma 466 siswa dan di tahun sekarang yang pasti jadi siswa baru Sma Daha Cuma sekitar 80 orang saja,adanya kebijakan baru dari pemerintah merugikan sekolah sekolah yang swasta.oleh sebab itu Sma daha mempunyai strategi khusus yaitu dengan pendaftaran dengan harga yang agak miring ini untuk minat para pelanggan agar masuk di Sma daha.begitu

Saya : untuk ruang kelas dan kenyamanan siswa pak?

Sutaji(TU) : Untuk ruang kelas sebagian siswa di kelas Cuma di isi 25 orang saja supaya kelas lebih kondusif untuk belajar mengajar,untuk area parkir kita tingkatkan lagi agar kantong parkir bisa luas untuk siswa,dan sebagian ada kelas yg pakai Lcd dan Ac untuk kenyamanan belajar mengajar.

Saya : oh begitu selanjutnya pak sasaran strategi untuk perspektif bisnis internal seperti apa?

Sutaji (TU) : Maksudnya bisnis internal seperti apa ya mas?

Saya : Begini kan disini ada kantin atau koperasi atau alumninya bagaimana begitu pak,Untuk menunjang Sma Daha Lebih baik lagi.

Sutaji (TU) : Untuk Koperasi ya masih tetep berjalan seperti dulu, menjual peralatan makanan ringan untuk para siswa. kalau untuk alumni disini ada grup alumni Sma Daha ada di Face Book grup Alumni Sma Daha Kediri. kebanyakan para alumni sudah tua-tua dan banyak yang sukses. Biasanya kumpul untuk bakti social atau sekedar silaturahmi.

Saya : Untuk website sendiri apakah ada yang dapat di akses pak?

Sutaji (TU) : Website dapat di akses di [www.SMADAHA](http://www.SMADAHA.com) Kediri.com di situ ada sejarah profil Sma daha hingga pendaftaran siswa baru. silahkan nanti mas cek saja bisa ambil data disitu yang di perlukan.

Saya : Oh iya terima kasih pak. selanjutnya bagaimanastertegi darai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. maksudnya dari pegawainya sendiri seperti apa?

Sutaji (TU) : Dari Pegawainya sendiri semua berjumlah 35 orang guru, disitu ada yang sebagian PNS ada yg sebagian masih guru biasa.

Saya : untuk sasaran kedepanya seperti apa pak?

Sutaji(TU) : Untuk sasaran kedepanya kita tingkatkan mutu dan kualitas guru kita adakan acara seminar seminar dan pelatihan-pelatihan agar guru lebih terampil dalam mengajar lagi.

Saya : oh iya seperti ya pak. terus apakah semua guru di sisni ada yang baru pak

Sutaji(TU) : Untuk Guru sendiri banyak yang muda-muda yang baru bergabung dengan Smadaha Kediri. Mungkin ada yang bisa ditanyakan lagi

Saya : Oh iya bapak terus selanjutnya Apa factor pendukung dalam peningkatan kinerja sekolah pak?

Sutaji(TU) : Untuk Faktor pendukungnya dari sekolah sendiri bagaimana SDM kita Mutu kualitas kita yang sudah cukup lumayan mumpuni dan Profesional di tambah dengan letak sekolah yang begitu strategis. ada area parker yang luas da nada bangunan masjid yang bisa digunakan oleh warga sekitar Sma Daha Kediri.

- Saya : Untuk Layananya sendiri pak..
- Sutaji (TU) : untuk layananya di sedikan koperasi dan UKS serta beberapa ekstrakurikuler seperti pramuka.seni budaya pencak silat.dan masih banyak lainnya.
- Saya : terus berikutnya adakah factor Penghambat Kinerja sekolah pak
- Sutaji (TU) : Kalu factor penghambatnya pasti ada di sekolah ini swasta kebanyakan siswa milih sekolah yang negeri kemudian baru di Swasta.jadi di tahun ini program pemerintah yang baru dapat mengurangi siswa yang bersekolah di swasta.
- Saya : kemudian pertanyaan terakhir pak inovasi apa yg di kembangkan setiap tahunnya pak?
- Sutaji (TU) : Untuk Inovasi mungkin dari tahun ketahun masih sama seperti lainnya tinggal bagaimana kita tingkatkan kualitas mutu belajar yang ada di Smdaha dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya agar Sma daha dapat lebih jaya dan maju lagi kedepanya dan semoga tahun depan banyak yang mendafta di Sma Daha.
- Saya : iya bapak sutaji mungkin cukup segini dulu pertemuan kita pak dalam penelitian ini.insyalloh hari berikutnya saya mau nyebarin kuisisioner pak.
- Sutaji (TU) : iya mas silahkan perlu data apa aja yang di butuhkan silahkan.
- Saya : iya pak terima kasih banyak asalamualaikum wr.wb
- Sutaji (TU) : Waalaikumsalam wr.wb

LAMPIRAN SPSS PELANGGAN (SISWA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P1	62,8471	63,679	,285	,863	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P2	63,1529	60,869	,477	,855	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P3	63,3529	61,422	,463	,856	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P4	63,5176	60,776	,483	,855	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P5	63,5529	61,036	,432	,857	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P6	62,8706	63,162	,438	,857	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P7	63,2000	62,971	,433	,857	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P8	63,1882	62,178	,437	,857	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P9	63,1294	63,185	,431	,857	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P10	63,1059	63,239	,430	,857	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P11	63,0941	61,610	,516	,854	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P12	63,4824	61,372	,467	,855	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P13	63,1647	62,115	,443	,856	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P14	62,9647	64,606	,306	,861	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P15	63,2000	60,662	,499	,854	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P16	63,3412	61,275	,566	,852	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P17	63,2118	60,574	,581	,851	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P18	63,5176	60,562	,490	,854	Valid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
P19	63,4471	60,179	,626	,849	Valid

LAMPIRAN SKOR KENYATAAN PELANGGAN

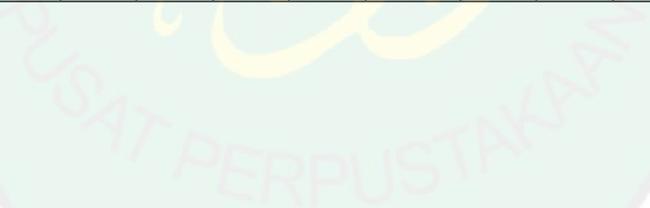
Siswa	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19
1	5	4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	5	3	3	5	4	4	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
6	4	4	3	5	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	3	3
7	3	4	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3
8	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
9	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3
10	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
11	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
12	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
13	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
16	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
17	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
18	4	5	3	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	5
19	4	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2
20	4	3	2	2	1	4	3	1	3	3	2	1	4	4	3	3	2	1	2



21	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4
22	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
23	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
24	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
25	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
26	2	1	5	2	5	3	4	5	3	4	4	5	2	4	3	2	3	4	3
27	5	5	4	3	2	3	4	2	5	4	3	2	5	3	4	5	1	5	4
28	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2
29	5	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2	4	3	2
30	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
31	4	5	3	3	3	5	3	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	3
32	2	3	4	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4
33	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
34	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	2
35	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
36	3	2	2	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
37	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
38	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3
39	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
40	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	1	3	3	2	2
41	4	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5
42	5	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4

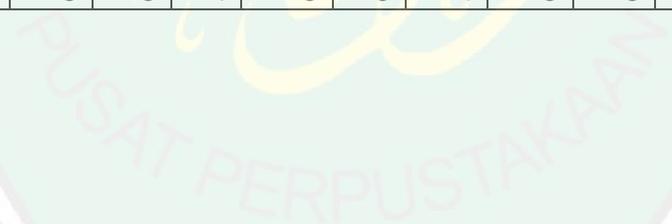
43	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
44	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	3	3	3
45	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
46	4	4	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2
47	5	3	3	4	3	5	4	3	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	4
48	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	2	2
49	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	2
50	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3
51	5	2	3	2	2	4	3	2	4	4	4	2	2	4	1	3	3	2	3
52	3	4	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3
53	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
54	5	2	3	2	2	4	2	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	2	3
55	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
56	5	3	2	4	4	4	5	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3
57	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3
58	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3
59	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
60	3	3	3	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
61	5	3	3	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
62	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4
63	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
64	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3

65	3	3	4	4	5	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3
66	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
67	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
69	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	3	4	3	2	3	3
70	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
71	5	3	3	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4
72	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3
74	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4
75	5	4	3	3	2	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
76	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3
77	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
78	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3
79	3	4	4	3	3	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	2
80	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	5	4	4	2	5
81	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
82	4	4	5	3	3	3	4	4	2	5	5	3	5	4	4	4	5	5
83	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
84	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5	3	3	4
85	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3
Jumlah	331	305	288	274	271	329	301	302	307	309	310	277	304	321	301	289	300	274



LAMPIRAN SKOR HARAPAN PELANGGAN (SISWA)

siswa	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	5
6	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5
7	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4
8	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	5	4	5	5	5
9	4	5	5	4	4	3	3	5	5	4	3	5	4	3	5	3	3	4	5
10	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
11	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
12	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4	5	3	5
14	4	5	5	4	5	4	4	5	3	3	3	4	3	3	5	4	4	4	5
15	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	5	4	5
16	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	3	5	4	4	5	5
17	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	3	4	4	5	5	5
18	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4
20	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5
21	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5
22	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	5	4	5	5	5
23	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5



24	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	5	5	4	4	5
25	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
26	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3
27	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	5	5	5
28	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	4	5	4
29	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5
31	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	4	5
32	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5	4	5	5	4
33	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4
35	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	3	5	5	4	5	5
36	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5
37	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
38	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	5	5	4	5	3
39	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	5	4	4	4	5
40	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5
41	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5
42	5	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4
43	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	3	5	4	5	4	5
44	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4
45	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	3	3	4	3	5	5	5
46	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
47	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
48	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4

49	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5
50	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
51	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
52	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5
53	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
54	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
56	5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
59	3	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5
60	3	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	3	5
61	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4
62	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4
64	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5
65	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
66	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5
67	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5
68	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	2	4	3	3	5	5	5	5	5
69	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
70	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4
71	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5
72	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4
73	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	5

74	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
75	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4
76	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5
77	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5
78	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
79	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4
80	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
81	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	3	5
82	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
83	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
85	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5

