

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
LEMBAGA PENDIDIKAN KATOLIK INDONESIA
BERBASIS *BALANCED SCORECARD***

(Studi Kasus SMPS Maniomas Ngabang)

Tesis

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Magister Manajemen
Universitas Katolik Soegijapranata Semarang



Diajukan Oleh:

NAMA: DOMINIKUS DEDY SABEMAYONO

NIM: (18.D3.0004)

PASCASARJANA MANAJEMEN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA SEMARANG
2022

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya, yang bertandatangan di bawah ini:

NAMA : DOMINIKUS DEDY SABEMAYONO
NIM : 18.D3.0004
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Magister Manajemen

Menyatakan bahwa tesis dengan judul ANALISIS PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN KATOLIK INDONESIA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus SMPS Maniamas Ngabang) adalah hasil penelitian saya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Pernyataan ini saya buat dengan bebas tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Saya siap menerima sanksi akademik bila di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Semarang, 6 Oktober 2022

Yang menyatakan,



METERAI TEMPEL
3DDAKX136829

Dominikus Dedy Sabemayono

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

NAMA : DOMINIKUS DEDY SABEMAYONO

NIM : 18.D3.0004

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Magister Manajemen

JUDUL TESIS : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA
PENDIDIKAN KATOLIK INDONESIA
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus SMPS Maniamas Ngabang)

Semarang, 6 Oktober 2022

Dosen Pembimbing I



(Dr. Agatha Ferijani, SE., MS-HRM)

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
LEMBAGA PENDIDIKAN KATOLIK INDONESIA
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus SMPS Maniamas Ngabang)

Diajukan oleh : DOMINIKUS DEDY SABEMAYONO

NIM : 18.D3.0004

Tanggal disetujui : 24 Oktober 2022

Telah setuju oleh

Pembimbing 1 : Dr. Agatha Ferijani S.E., MS.HRM.

Penguji 1 : Thomas Indradaja SE., MM

Penguji 2 : Dra. My. Dwi Hayu Agustini M.B.A., P.hD

Penguji 3 : Dr. Agatha Ferijani S.E., MS.HRM.

Penguji 4 : Dr. Agatha Ferijani S.E., MS.HRM.

Ketua Program Studi : Dra. My. Dwi Hayu Agustini M.B.A., P.hD

Dekan : Drs. Theodorus Sudimin M.S.

Halaman ini merupakan halaman yang sah dan dapat diverifikasi melalui alamat di bawah ini.

sintak.unika.ac.id/skripsi/verifikasi/?id=18.D3.0004

**HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dominikus Dedy Sabemayono
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomis dan Bisnis
Jenis Karya : Thesis

Menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Katolik Soegijapranata Semarang Hak Bebas Royalti Noneksklusif atas karya ilmiah yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Katolik Indonesia Berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Kasus SMPS Maniamas Ngabang) beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Katolik Soegijapranata berhak menyimpan, mengalihkan media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir ini selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Semarang, 6 Oktober 2022

Yang menyatakan,



Dominikus Dedy Sabemayono

HALAMAN MOTTO

“Ahege’kao kasih ka’Aku?”

“Au’, Jubataa, aku kasih ka’ Kita”

“YA!”

**Saat kukenang perjalanan hidupku
Tak terhingga kasih setia-Mu, Tuhan
Tak akan pernah kuberjalan sendirian
Kau selalu temani aku saat gundah atau pun senang**

**Kadang kuletih untuk terus berjalan
Putus asa hadapi pergulatan
Namun kasih-Mu beri daku kekuatan
Kau janjikan keindahan bahagia di keabadian**

**Kujawab “ya”, saat Kautanya, “Apakah kau mengasihi-Ku?”
Kau tuntunku tuk melihat hebat dan dalam kasih-Mu
Kaupilih aku jadi penjala bagi seluruh umat-Mu
Kuserahkan hidupku, ini aku hamba-Mu
Jadilah padaku seperti kehendak-Mu**

Perutusan hidup adalah sebuah keberkajangan menjawab “ya” atas sapaan, “apakah engkau mengasihi AKU?”

UCAPAN TERIMA KASIH

Doa Pujian Santo Fransiskus dari Assisi ini layak peneliti ucapkan sebagai ungkapan syukur bagi Dia yang setiap saat menyapa, “Apakah engkau mengasihi Aku?”:

“Allah Yang Mahakuasa, Mahakudus, Mahatinggi dan Mahaluhur, Engkaulah segala kebaikan, paling baik, seluruhnya baik, hanya Engkau sendiri yang baik: kepada-Mu kami kembalikan segala pujian, segala kemuliaan, segala rahmat, segala kehormatan, segala pujaan serta segalanya yang baik. Semoga, semoga, ya amin.”

Dalam segala rasa syukur itu, limpah terima kasih peneliti sampaikan kepada mereka yang telah berperan dalam proses perjalanan pendidikan ini hingga selesainya tugas akhir ini:

1. Kedua orang tua yang telah melahirkan dan membesarkanku, dan menyerahkanku dengan sepenuh hati menjalani hidup sebagai Imam dalam Persaudaraan Kapusin Provinsi Pontianak. Bersama dengan keluarga besarku, mereka senantiasa mendukungku. Teristimewa untuk *Apa*’, imam dan guruku, yang harus kembali kepada Sang Sumber Hidup ketika aku sedang penuh semangat mengerjakan tugas akhir ini. “Kerahiman Tuhan membawa *Apa*’ sampai kepada kebahagiaan abadi”.
2. Menteri Provinsi Kapusin Provinsi Pontianak beserta Dewan Penasehatnya, yang telah memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menimba ilmu dan pengalaman baru. Serta semua Saudara Kapusin Provinsi Pontianak yang telah

menunjukkan cinta kasih persaudaraannya lewat doa-doa, dukungan dan perhatian lainnya.

3. Pengurus Yayasan Sanjoyo Unika Soegijaprana yang telah banyak membantu dan memfasilitasi peneliti untuk belajar di Unika Soegijapranata dan tinggal di Pastoran Kampus.
4. Rektor, seluruh dosen dan karyawan-karyawati Unika Soegijapranata yang telah berbagi ilmu dan pengalaman, serta teladan kepada peneliti. Teristimewa limpah terima kasih peneliti sampaikan kepada Ibu Dr. Agatha Ferijani, SE., MS-HRM, selaku dosen pembimbing, yang telah dengan sabar dan tulus membimbing peneliti.
5. Teman-teman serumah di Pastoran Unika yakni Rm. Aloys Budi Purnomo, Pr., Rm. Karni, SVD., dan Rm. Oris, OCD. Kalian semua adalah saudara seimamat yang pantas diteladani dalam ketekunan dan kesetiaan akan tugas dan pelayanan bagi Tuhan dan Gereja.
6. Para suster di Asrama Santa Teresia Avila yang turut memberikan perhatian dan dukungan selama peneliti berada di Pastoran Unika.

Melalui Anda semua, sapaan Tuhan semakin nyata peneliti rasakan, “Apakah engkau mengasihi Aku?”, sehingga peneliti pun dengan segala keterbatasan berupaya menjawab, “Ya, Tuhan, aku mengasihi Engkau!”. Semoga damai dan segala yang baik memenuhi hidup kita. *Pax et Bonum!*

ABSTRAK

Tingkat ukuran kinerja suatu organisasi menggambarkan kualitas sistem manajerialnya. Untuk mengetahuinya, diperlukan alat ukur kinerja. Salah satunya adalah *balanced scorecard*. Dengan BSC, pengukuran kinerja dapat dilakukan secara lebih komprehensif, meliputi aspek keuangan dan non-keuangan, yang terintegrasi dalam keempat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini mencoba menggunakan BSC untuk menganalisis pengukuran kinerja Lembaga Pendidikan Katolik Indonesia. Sebagai sebuah studi kasus, objek penelitian ini adalah SMPS Maniamas Ngabang. Melalui analisis deskriptif-kualitatif, ditekankan dua aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengaplikasian BSC di Lembaga Pendidikan Katolik di Indonesia, yaitu spiritualitas dan kebangsaan.

Berdasarkan analisis deskriptif-kuantitatif diketahui kinerja masing-masing perspektif yaitu: perspektif keuangan sangat baik, perspektif pelanggan cukup baik, perspektif proses bisnis internal cukup baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan baik. Maka, secara umum, SMPS Maniamas Ngabang berkinerja baik. Berdasarkan wawancara yang mendalam, diketahui juga bahwa aspek spiritualitas dan kebangsaan menjadi perhatian dalam seluruh sistem manajemen sekolah. SMPS Maniamas Ngabang, sebagai bagian dari Lembaga Pendidikan Katolik di Indonesia, telah mengupayakan agar nilai-nilai spiritualitas Kapusin dan kebangsaan dapat tumbuh dan berkembang dalam diri peserta didik. Upaya penanaman nilai-nilai tersebut terintegrasi cukup baik dalam keempat perspektif BSC.

DAFTAR ISI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA	i
LEMBAGA PENDIDIKAN KATOLIK INDONESIA.....	i
BERBASIS <i>BALANCED SCORECARD</i>	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
HALAMAN MOTTO	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
BAB I	
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Sistematika Penelitian.....	10
BAB II	
KAJIAN PUSTAKA	12
A. Latar Belakang dan Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	12
B. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	14
C. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.....	17
D. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategis	19
E. <i>Strategy Map</i> sebagai Alat Komunikasi (Kaplan & Norton, 2000)	20
F. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> di Lembaga Pendidikan	21
G. <i>Balanced Scorecard</i> untuk Lembaga Pendidikan Katolik Indonesia	22
1. Pendidikan di Indonesia.....	22
2. Pendidikan dalam Perspektif Gereja Katolik.....	24
3. Penelitian Terdahulu	25

4. <i>Balanced Scorecard</i> untuk Lembaga Pendidikan Katolik di Indonesia.....	31
H. Kerangka Pikir Penelitian.....	32
I. Variabel dan Definisi Operasional	33

BAB III

METODE PENELITIAN34

A. Desain Penelitian.....	34
B. Objek Penelitian	35
C. Populasi dan Sampel.....	35
D. Jenis dan Sumber Data	36
E. Metode Pengumpulan Data.....	37
F. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	37
G. Teknik Analisis Data	38
1. Perspektif Keuangan	40
2. Perspektif Pelanggan.....	42
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	43
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	47
5. Penanaman Nilai Spiritualitas Kapusin	48
6. Penanaman Nilai Kebangsaan	49

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN50

A. Profil SMPS Maniamas Ngabang	50
1. Sejarah Berdirinya.....	50
2. Personil SMPS Maniamas Ngabang.....	51
3. Visi-Misi SMPS Maniamas Ngabang.....	52
B. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	53
C. Analisis Kinerja SMPS Maniamas Ngabang Berdasarkan BSC.....	54
1. Analisis Kinerja Perspektif Keuangan	55
2. Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan.....	57
3. Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	71
4. Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	85
4. Hasil Analisis Kinerja SMPS Maniamas Ngabang Berdasarkan BSC.....	103

D.	Penanaman Nilai Spiritualitas Kapusin.....	104
1.	Penanaman Nilai Spiritualitas dalam Perspektif Keuangan	105
2.	Penanaman Nilai Spiritualitas dalam Perspektif Pelanggan	108
3.	Penanaman Nilai Spiritualitas dalam Perspektif Proses Bisnis Internal.....	111
4.	Penanaman Nilai Spiritualitas dalam Perspektif Pembelajaran dan	112
	Pertumbuhan.....	112
E.	Penanaman Nilai Kebangsaan.....	113
1.	Penanaman Nilai Kebangsaan dalam Perspektif Keuangan.....	114
2.	Penanaman Nilai Kebangsaan dalam Perspektif Pelanggan	115
3.	Penanaman Nilai Kebangsaan dalam Proses Bisnis Internal.....	116
4.	Penanaman Nilai Kebangsaan dalam Perspektif Pembelajaran dan	117
	Pertumbuhan.....	117
BAB V	118
PENUTUP	118
A	Kesimpulan	118
B.	Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN	130
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian Kepuasan Pelanggan.....	130
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian Kepuasan Karyawan.....	135
Lampiran 3	Pertanyaan Panduan Wawancara.....	139
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas dengan Microsoft Excel	141
Lampiran 5	Hasil Uji Reliabilitas dengan Microsoft Excel	149
Lampiran 6	Tabulasi Data Kepuasan Pelanggan (Harapan).....	157
Lampiran 7		

Tabulasi Data Kepuasan Pelanggan (Kenyataan).....	165
Lampiran 8	
Tabulasi Data Kepuasan Karyawan	173
Lampiran 9	
Hasil Wawancara untuk Data Kualitatif.....	175



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah SD, SMP, SMA, SMK di Indonesia Tahun Ajaran 2016/2017 – 2018/2019.....	4
Tabel 2 Jumlah SD, SMP, SMA dan SMK Tahun Ajaran 2016/2017 – 2018/2019	5
Tabel 3 Variabel dan Definisi Operasional.....	33
Tabel 4 Format Pembobotan Keseluruhan BSC	38
Tabel 5 Nilai Kinerja Akhir BSC SMPS Maniamas Ngabang	39
Tabel 6 Skala Pengukuran Rasio Ekonomis	41
Tabel 7 Skala Pengukuran Rasio Efektivitas	41
Tabel 8 Skala Pengukuran Rasio Efisiensi.....	42
Tabel 9 Skala Pengukuran Perspektif Pelanggan.....	43
Tabel 10 Skala Pengukuran Pencapaian EDS.....	44
Tabel 11 Metode Scoring Terhadap Kinerja Layanan Purna Jual	45
Tabel 12 Kategori Layanan Purna Jual	46
Tabel 13 Skala Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal.....	46
Tabel 14 Skala Pengukuran Kepuasan Pegawai	48
Tabel 15 Skala Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	48
Tabel 16 Data Guru dan Pegawai SMPS Maniamas Ngabang	51
Tabel 17 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan.....	53
Tabel 18 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kepuasan Pelanggan	54
Tabel 19 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Keuangan SMPS Maniamas Ngabang Tahun 2019/2020.....	55
Tabel 20 Rekapitulasi Kinerja Perspektif Keuangan SMPS Maniamas Ngabang	57
Tabel 21 Tanggapan Responden (Kenyataan) Terhadap Dimensi Tangibility.....	58
Tabel 22 Perbandingan Skor Harapan dan Kenyataan Dimensi Tangibility	60
Tabel 23 Tanggapan Responden (Kenyataan) Dimensi Reliability	62
Tabel 24 Perbandingan Skor Kenyataan dan Harapan Dimensi Reliability	63
Tabel 25 Tanggapan Responden (Kenyataan) Terhadap Dimensi Responsiveness	65
Tabel 26 Perbandingan Skor Kenyataan dan Harapan Dimensi Responsiveness.	66

Tabel 27 Tanggapan Responden (Kenyataan) Terhadap Dimensi Assurance	67
Tabel 28 Perbandingan Skor Kenyataan dan Harapan Dimensi Assurance	68
Tabel 29 Tanggapan Responden (Kenyataan) Terhadap Dimensi Emphaty	69
Tabel 30 Perbandingan Skor Kenyataan dan Harapan Dimensi Emphaty.....	70
Tabel 31 Rekapitulasi Kinerja Perspektif Pelanggan SMPS Maniamas Ngabang	71
Tabel 32 Rekapitulasi Skor Evaluasi Diri SMPS Maniamas Ngabang Tahun 2019	72
Tabel 33 Perolehan Skor EDS Aspek Proses pada Proses Bisnis Internal	83
Tabel 34 Kinerja Layanan Purna Jual	84
Tabel 35 Rekapitulasi Skor Pengukuran Kinerja Pespektif Proses Bisnis Internal	84
Tabel 36 Nilai Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan SMPS Maniamas Ngabang	85
Tabel 37 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja	86
Tabel 38 Tanggapan Responden Terhadap Kesibukan Kerja/Kegiatan Harian...87	
Tabel 39 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Bekerja Mandiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	88
Tabel 40 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Berinovasi dalam Proses Pembinaan dan Pendidikan di Sekolah	88
Tabel 41 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Terlibat Aktif dalam Kelompok Kerja.....	89
Tabel 42 Tanggapan Responden Terhadap Cara Pemimpin Menangani Masalah	90
Tabel 43 Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Pemimpin dalam Membuat Keputusan	90
Tabel 44 Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Pekerjaan dengan Batin.91	
Tabel 45 Tanggapan Responden Terhadap Jaminan Kehidupan Mendatang dari Pekerjaan.....	91
Tabel 46 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Membantu Rekan Kerja	92

Tabel 47 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Memberikan Koreksi dan Masukan kepada Rekan Kerja.....	93
Tabel 48 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menggunakan Kemampuan Pegawai.....	93
Tabel 49 Tanggapan Responden Terhadap Penerapan Kebijakan dalam Kegiatan Sehari-hari.....	94
Tabel 50 Tanggapan Responden Terhadap Imbalan atas Beban Kerja.....	95
Tabel 51 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan untuk Meningkatkan Keterampilan.....	95
Tabel 52.....	96
Tabel 53 Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Mengembangkan Kreativitas.....	97
Tabel 54 Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja dan Fasilitas	97
Tabel 55 Tanggapan Responden Terhadap Suasana Harmoni Antar-rekan Kerja88	
Tabel 56 Tanggapan Responden Terhadap Apresiasi/Penghargaan atas Kinerja Baik.....	98
Tabel 57 Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Saat Menyelesaikan Pekerjaan.....	99
Tabel 58 Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Sistem Informasi SMPS Maniamas Ngabang	100
Tabel 59 Tanggapan Responden Terhadap Tingkat Ketersediaan Informasi	101
Tabel 60 Tanggapan Responden Terhadap Tingkat Keakuratan Informasi.....	101
Tabel 61 Tanggapan Responden Terhadap Waktu dalam Memperoleh Informasi	102
Tabel 62 Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Informasi yang Dibutuhkan.....	102
Tabel 63 Nilai Kinerja SMPS Maniamas Ngabang Secara Keseluruhan	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian.....32



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian Kepuasan Pelanggan	130
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian Kepuasan Karyawan.....	135
Lampiran 3 Pertanyaan Panduan Wawancara.....	139
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dengan Microsoft Excel.....	141
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas dengan Microsoft Excel.....	149
Lampiran 6 Tabulasi Data Kepuasan Pelanggan (Harapan)	157
Lampiran 7 Tabulasi Data Kepuasan Pelanggan (Kenyataan).....	165
Lampiran 8 Tabulasi Data Kepuasan Karyawan.....	173
Lampiran 9 Hasil Wawancara untuk Data Kualitatif.....	175

