

BAB 5

SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan metode *Balanced Scorecard*, dapat disusun beberapa kesimpulan mengenai SMA Katolik Santa Agnes Surabaya sebagai berikut:

- a. Perspektif Keuangan
 1. Dari segi tingkat produktivitas, perputaran dana operasional sekolah terkadang mengalami hambatan dikarenakan masih banyak siswa yang terlambat membayar uang SPP. Ditambah dengan adanya beberapa kegiatan ekstra kulikuler yang peminatnya sedikit sehingga hasil yang dicapai kurang maksimal. Hal tersebut membuat sekolah mengeluarkan biaya yang sia-sia.
 2. Dari segi bertumbuhnya pendapatan, SMA Katolik Santa Agnes Surabaya sebenarnya sudah cukup baik dalam mengelola dana operasionalnya, hal ini dapat terlihat dari keadaan anggaran dana yang menunjukkan keadaan yang surplus. Pihak sekolah diberi wewenang untuk membuat rencana anggaran (semua kegiatan yang telah direncanakan SMA Katolik Santa Agnes Surabaya kurang lebih sudah terealisasi sesuai dengan besarnya anggaran masing-masing) walaupun masih sangat tergantung dengan keputusan akhir dari pihak yayasan di bidang keuangan. Sehingga sekolah

mengusahakan tambahan dana sendiri dengan mengadakan UNIVERSTAG meskipun hanya 2 tahun sekali. SMA Katolik Santa Agnes Surabaya juga mengusahakan tambahan dana dari bantuan para donator maupun para sponsor dengan menjalin hubungan baik dengan para orang tua siswa, Ikatan Alumni maupun berbagai pihak lain khususnya dengan beberapa Perguruan Tinggi. Dengan adanya tambahan dana, pihak sekolah dapat menggunakan dana tersebut untuk meningkatkan kualitas sekolah sehingga sekolah akan dicari banyak pelajar dan jumlah siswa pun menjadi banyak yang berdampak pada bertambahnya pendapatan sekolah yang dapat digunakan untuk mengakomodir semua kebutuhan yang diperlukan.

b. Perspektif Pelanggan

1. Dari segi nilai dan prestasi siswa, kualitas siswa juga menentukan minat para calon siswa untuk bersekolah di SMA Katolik Santa Agnes Surabaya. Dalam hal ini, nilai siswa SMA Katolik Santa Agnes Surabaya sudah cukup baik terbukti dengan tingkat kelulusan 100% dalam 3 tahun terakhir, tetapi masih perlu ditingkatkan lagi sedangkan prestasi siswa dalam bidang akademik maupun non akademik cenderung mengalami penurunan yang disebabkan daya saing dan motivasi belajar siswa yang semakin menurun. Hal tersebut disebabkan karena beberapa hal yaitu, menurunnya kesehatan para siswa, kurangnya kepedulian

orang tua terhadap pendidikan siswa, budaya seks yang merajalela dikalangan pelajar, kurangnya jam istirahat untuk para siswa, kecanduan siswa terhadap media sosial dan *games* serta kurangnya keahlian guru dalam mengajar dan mendidik siswa.

2. Dari segi sarana promosi, SMA Katolik Santa Agnes Surabaya kurang maksimal dalam mengadakan kegiatan promosi tentang keberadaan dan keunggulan sekolah sehingga jumlah siswa pun menurun. Ditambah dengan munculnya sekolah-sekolah Internasional maupun *home schooling* yang membuat persaingan semakin ketat dalam menarik perhatian para calon siswa. Akan tetapi pihak sekolah dibantu dengan adanya Ikatan Alumni yang membangun kesetiaan pelanggan sehingga mayoritas siswanya berlatar belakang dari keluarga alumni SMA Katolik Santa Agnes Surabaya.
3. Dari segi kualitas pelayanan guru dan karyawan ternyata telah dapat mencapai tujuan dengan baik, hal ini dapat diketahui dari pelaksanaan proses belajar-mengajar dan pelayanan yang baik sesuai dengan yang dibutuhkan oleh para siswanya, meskipun adanya pelayanan yang kurang ramah dari pihak Tata Usaha.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Dari segi sistem pengelolaan dan mekanisme kerja yang ada, dapat dilihat bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen dan sistem akuntansi telah dapat dilaksanakan dengan baik, begitu juga dengan sistem desentralisasi yang dianut sekolah. Pembagian tugas telah dapat tercipta dengan baik. Setiap perangkat sekolah sudah mengetahui tugas dan wewenangnya dengan jelas dengan menggunakan peraturan dari pemerintah dan yayasan sebagai landasan hukum yang harus ditaati. Sistem otonomi, khususnya dalam perencanaan anggaran dan pelaksanaan administrasi juga telah dapat dilaksanakan dengan baik. Tetapi jika dilihat dari fungsi pengawasan, dalam hal ini pihak yayasan kurang dalam melaksanakan fungsi pengawasannya. Disamping itu, siswa cukup sering kehilangan uang SPP, sistem absensi siswa masih manual sehingga kurang efektif serta sekolah belum merumuskan SOP (*Standard Operating Procedure*).
2. Dari segi kesejahteraan para guru dan karyawan, hal ini ditentukan dari besarnya gaji setiap bulan yang mereka peroleh. Besarnya gaji setiap bulan yang mereka peroleh ini pada dasarnya menunjukkan seberapa besar peningkatan produktivitas kerja yang telah mereka lakukan. Bila mereka adalah sumber daya manusia yang produktif, maka tentu saja gaji yang mereka peroleh pasti dalam jumlah besar. Bila gaji

yang diterima dalam jumlah besar, maka mereka akan lebih termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih baik.

3. Dari segi kegiatan berorientasi siswa, SMA Katolik Santa Agnes Surabaya mampu memenuhi kebutuhan siswanya, hal ini ditunjukkan dengan adanya berbagai kegiatan, seperti kegiatan ekstra kulikuler yang dapat menyalurkan minat dan bakat para siswa, kegiatan studi lapangan untuk kelas XI, kegiatan pembinaan rohani bagi para siswa dan misa setiap 1 bulan sekali untuk seluruh siswa serta mengadakan bimbingan belajar untuk kelas X dan XI dan ada bimbingan belajar wajib yang harus diikuti kelas XII untuk persiapan UNAS (Ujian Nasional).
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
1. Dari segi profesionalitas guru dan karyawan, dalam hal ini profesionalitas para guru dan karyawan turut mendukung terlaksananya proses belajar dan bertumbuh. SMA Katolik Santa Agnes Surabaya sudah berusaha untuk meningkatkan profesionalitas guru dan karyawannya, hal ini ditunjukkan dengan banyaknya kegiatan yang berorientasi siswa dan juga kegiatan guru dan karyawannya dengan mengikuti seminar dan pelatihan yang berkaitan dengan profesionalitas kerja mereka serta kegiatan studi banding ke sekolah lain.
 2. Dari segi sarana dan prasarana, keadaan sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah secara kualitas dan kuantitas sudah cukup memadai. Akan tetapi ada beberapa hal yang perlu

diperhatikan seperti kurangnya kapasitas parkir, UKS, perpustakaan, koperasi, kantin dan asrama.

3. Dari segi kurikulum yang ada, dapat dilihat bahwa kurikulum yang dipakai adalah mengacu pada Kurikulum Nasional yang berlaku saat ini, yaitu Kurikulum KTSP Selama ini, pihak sekolah selalu mengikuti standart yang ditetapkan oleh pemerintah. Akan tetapi sekolah masih belum mengikuti sertifikasi ISO.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu peneliti tidak mendapatkan data rincian keuangan SMA Katolik Santa Agnes Surabaya. Hal ini dikarenakan SMA Katolik Santa Agnes Surabaya mempunyai yayasan yang mengatur segala hal yang berkaitan dengan keuangan sekolah baik pendapatan maupun pengeluaran. Sedangkan pihak yayasan tidak memberikan izin bagi peneliti untuk mendapatkan data rincian keuangan sekolah. Akan tetapi, peneliti mendapatkan data RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) dari pihak sekolah dimana semua kegiatan yang telah direncanakan SMA Katolik Santa Agnes Surabaya kurang lebih sudah terealisasi sesuai dengan besarnya anggaran masing-masing. Serta peneliti tidak mendapat data rincian jumlah siswa dan prestasi siswa SMA Katolik Santa Agnes Surabaya, melainkan peneliti hanya memperoleh informasi secara lisan dari pihak sekolah yang mengatakan bahwa jumlah siswa dan prestasi siswa SMA Katolik

Santa Agnes Surabaya cenderung mengalami penurunan dari tahun ke tahun serta pada matriks evaluasi yang digunakan, rating yang diberikan masih subyektif dari peneliti.

5.3. Saran

Melihat permasalahan yang dihadapi sekolah dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*, berikut saran-saran untuk dapat meminimalkan permasalahan yang ada:

- a. Perspektif Keuangan
 1. Dari segi tingkat produktivitas, sebaiknya pihak sekolah memiliki sikap yang tegas dengan tidak adanya dispensasi denda bagi siswa yang terlambat membayar uang SPP agar perputaran dana operasional yang menggunakan dana SPP tetap berjalan dengan baik tanpa adanya hambatan. Serta kegiatan ekstra kulikuler yang tidak menunjukkan prestasi hendaknya tidak diselenggarakan lagi karena akan mengakibatkan peningkatan biaya sementara hasil yang diperoleh kurang memuaskan. Oleh karena itu, sekolah perlu mengadakan survei minat dan bakat siswa dalam kegiatan ekstra kulikuler, agar kegiatan tersebut diminati banyak siswa sehingga hasil yang diperoleh dapat maksimal.
 2. Dari segi bertumbuhnya pendapatan, SMA Katolik Santa Agnes Surabaya perlu menggali alternatif sumber dana selain dari uang SPP, sehingga dana yang diperoleh tidak bergantung dari jumlah siswa yang masuk saja. Sumber dana

yang selama ini digunakan untuk biaya operasional maupun pengembangan sekolah, perlu dicarikan alternatif lain dengan membuat berbagai macam *profit centre*, seperti dengan mengadakan berbagai macam kegiatan sekolah dengan mencari para sponsor, lomba-lomba (biaya pendaftaran lomba), *promnite*, bazar (sewa *stand*), seminar wajib (biaya pendaftaran seminar), dan dapat membuat berbagai macam produk yang dapat dijual dikantin sekolah, serta jika memungkinkan menambah kapasitas kantin sehingga mendapat keuntungan dari sewa stand dikantin, menambah kapasitas koperasi sehingga dapat menambah barang yang ada dikoperasi dan dapat membuka apotik di UKS. Sebagian kegiatan tersebut sudah dilakukan pihak sekolah, sebaiknya frekuensinya dapat ditambah. Pihak sekolah dapat meningkatkan kerja sama dengan para orang tua siswa, Ikatan Alumni dan Perguruan Tinggi serta pihak lainnya yang belum bekerja sama dengan pihak sekolah yang akan sangat bermanfaat bagi kemajuan sekolah yang memberikan keuntungan bagi sekolah dan keuntungan ini nantinya dapat digunakan untuk menambah dana sekolah. Dengan adanya tambahan dana tersebut, pihak sekolah dapat menggunakan dana yang diperoleh untuk meningkatkan kualitas sekolah sehingga sekolah akan dicari banyak calon siswa dan jumlah siswa pun menjadi bertambah banyak yang berdampak pada bertambahnya pendapatan sekolah yang

dapat digunakan untuk mengakomodir semua kebutuhan yang diperlukan.

b. Perspektif Pelanggan

1. Dari segi nilai dan prestasi siswa, mengingat prestasi siswa dalam bidang akademik maupun non akademik yang cenderung menurun maka kegiatan proses belajar-mengajar perlu ditingkatkan lagi agar mampu meningkatkan daya saing dan motivasi siswa. Dalam hal ini, pihak sekolah dapat menambah kategori keaktifan didalam raport siswa, meningkatkan kompetensi siswa untuk berkompetisi dalam bidang akademik maupun non akademik dengan mengikuti berbagai lomba atau olimpiade mata pelajaran, peningkatan daya serap siswa untuk topik-topik sulit diberbagai mata pelajaran. Menambah frekuensi kegiatan studi lapangan maupun studi banding serta kegiatan seminar dan pelatihan untuk para orang tua dan siswa berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar maupun hal-hal yang bersifat pribadi seperti kesehatan siswa, budaya seks, media sosial dan kedisiplinan akan waktu dan melibatkan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah serta melakukan pemeriksaan kesehatan untuk para siswa mengingat kesehatan siswa sangatlah penting dalam menunjang proses belajar-mengajar. Pihak sekolah juga perlu menambah jam istirahat untuk para siswa serta melarang siswa untuk membawa *gadget* di dalam kelas (menyediakan loker khusus untuk penyimpanan *gadget*

siswa) mengingat kecanduan para siswa semakin meningkat dengan adanya berbagai macam media sosial dan *games*.

2. Dari segi sarana promosi, pihak sekolah sebaiknya meningkatkan kegiatan promosi tentang keberadaan dan keunggulan sekolah untuk dapat menarik banyak calon siswa. Pihak sekolah dapat mempromosikan sekolah ke daerah yang secara geografis merupakan daerah baru dan meningkatkan kegiatan promosi ke daerah dalam kota, luar kota maupun luar pulau serta selalu mengikuti kegiatan pameran pendidikan. Meningkatkan kerja sama dengan SMP Katolik Santa Agnes Surabaya, memperbanyak kegiatan lomba antar SMP dalam bidang akademik maupun non akademik serta meningkatkan kegiatan Baksos untuk masyarakat sekitar setiap 6 bulan sekali. Kegiatan tersebut secara tidak langsung dapat berguna untuk menarik perhatian para calon siswa untuk bersekolah di SMA Katolik Santa Agnes Surabaya. Disamping itu jika kualitas sekolah dan siswanya baik, maka masyarakat akan merasa yakin untuk menyekolahkan putra-putrinya di SMA Katolik Santa Agnes Surabaya.
3. Dari segi kualitas pelayanan, pelayanan SMA Katolik Santa Agnes Surabaya terhadap siswa, orang tua siswa dan masyarakat sudah sangat baik, tetapi tetap harus dipertahankan dan terus ditingkatkan lagi khususnya pelayanan dari pihak tata usaha yang kurang ramah,

mengingat kegiatan administrasi juga memiliki peran penting dalam proses pendidikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Dari segi sistem pengelolaan dan mekanisme kerja, layanan kepada pelanggan yang sudah baik ini hendaknya dipertahankan dengan melakukan pengawasan secara berkesinambungan dan aktivitas yang tidak menimbulkan nilai tambah atau tidak menunjukkan prestasi maupun hasil yang memuaskan hendaknya perlu dikurangi khususnya kegiatan ekstra kulikuler dengan peminat yang sedikit. Perlu dilakukannya pertemuan rutin antara pihak sekolah dengan pihak yayasan agar terciptanya komunikasi yang efektif sehingga rencana program pengembangan sekolah yang telah dibuat dapat terwujud sesuai dengan harapan serta adanya keterbukaan dalam setiap kebijakan dan keputusan yang dibuat yayasan sehingga sekolah dapat memberikan usulan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Serta menerapkan sistem pembayaran uang SPP melalui sistem bank agar menghindari kehilangan uang SPP dan menerapkan sistem *checkclock* untuk absen siswa sehingga lebih efektif. Disamping itu sebaiknya pihak sekolah perlu merumuskan SOP (*Standard Operating Procedure*).
2. Dari segi kesejahteraan guru dan karyawan, sebaiknya pihak sekolah mengupayakan agar produktivitas guru dan karyawan semakin meningkat karena jika mereka adalah

sumber daya manusia yang produktif, maka tentu saja gaji yang mereka peroleh pasti dalam jumlah besar. Jika gaji yang diterima dalam jumlah besar, maka mereka akan lebih termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih baik. Sehingga kesejahteraan guru dan karyawan pun dapat terus meningkat.

3. Dari segi kegiatan berorientasi siswa, pihak sekolah sudah sangat baik dalam memenuhi kebutuhan para siswanya dengan menyediakan berbagai macam kegiatan. Akan tetapi sekolah harus terus meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatan yang berorientasi siswa khususnya menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang bernilai tambah dan tidak menyelenggarakan atau mengurangi kegiatan yang tidak atau kurang bernilai tambah. Disamping itu sebaiknya kegiatan studi lapangan diadakan untuk setiap kelas, tidak hanya untuk kelas XI saja, bekerja sama dengan lembaga lain (khususnya lembaga bahasa mandarin, inggris, dan jepang) untuk dapat meningkatkan kemampuan para siswa dalam bidang bahasa serta membuka kelas Internasional (sistem pengajaran menggunakan bahasa Inggris)
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
1. Dari segi profesionalitas guru dan karyawan, untuk mengembangkan kemampuan dan profesionalitas guru dan karyawan, sekolah perlu menambah frekuensi kegiatan studi banding serta seminar dan pelatihan untuk guru dan

karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan sekolah. Sekolah juga dapat mengundang orang yang profesional di bidangnya untuk memberikan pelatihan dan personel yang telah diberikan pelatihan harus mengkomunikasikan pengetahuan yang telah diperolehnya kepada personel yang lain. Kualitas keahlian dalam menguasai materi dan proses pentransferan mata pelajaran kepada para siswa serta kehandalan, kesabaran dan ketertiban dalam memberi pelayanan kepada para siswa harus lebih ditingkatkan demi menjaga kualitas sekolah dimata masyarakat. Serta perlu diadakan juga pemeriksaan kesehatan untuk guru dan karyawan setiap 6 bulan sekali sehingga kesehatan mereka tidak mengganggu berjalannya proses belajar-mengajar.

2. Dari segi sarana dan prasarana, kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sudah cukup memadai. Tetapi sebaiknya sekolah juga merencanakan untuk penambahan sarana dan prasarana dan mengikuti sertifikasi ISO dalam jangka panjang nantinya. Demi meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sekolah, pihak sekolah sebaiknya memperluas lahan parkir, kantin, UKS, perpustakaan dan koperasi secara horizontal mengingat kapasitasnya yang kurang memadai, pihak sekolah juga perlu mengembangkan dan mengelola asrama semaksimal mungkin dan memperbanyak daya tampung mengingat banyaknya peluang siswa yang berasal dari luar kota maupun luar pulau,

meningkatkan sarana berbasis IT mengingat kemajuan teknologi yang terus berkembang dan mengoptimalkan kegunaan *sport hall* dan *green house*. Disamping itu sekolah perlu mengadakan tes AUM (Alat Ungkap Masalah) untuk mengetahui pendapat para siswa terhadap kinerja sekolah sehingga sekolah dapat berbenah diri.

3. Dari segi kurikulum, SMA Katolik Santa Agnes Surabaya sudah mengikuti standar dari pemerintah dengan mengadopsi kurikulum Nasional (kurikulum KTSP). Akan tetapi alangkah baiknya jika pihak sekolah juga mengikuti sertifikasi ISO.

Demikianlah, uraian dan kesimpulan serta beberapa saran yang dapat penulis ambil dari penelitan yang telah penulis lakukan. Walaupun masih jauh dari sempurna, tetapi penulis berharap apa yang telah penulis lakukan ini, dapat memberikan kontribusi tersendiri bagi kemajuan dan pengembangan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Dally, Dadang, 2010, *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- David, Fred R., 2009, *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Febrina, Maria, 2012, Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Alat untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT “SBP” di Surabaya), *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, Januari.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*, Jakarta: Erlangga.
- Kristanti, M. Mia, Hartono, Anastasia Septawulandari, dan Mulia, Teodora Winda, 2000, Evaluasi Strategik Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* Terhadap Pengelolaan SMU Katolik St. Bonaventura Madiun, Penelitian, Surabaya: Universitas Katolik Widya Mandala.
- Lestari, Endah Prapti, 2011, *Pemasaran Strategik: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moehersono, 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi, 2007, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Radithya, Erwin, 2011, Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan di Divisi Penjualan PT. Auto 2000, *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, No. 6, September-Desember.

- Rajampi, 2011, Evaluasi Pengaruh Efektivitas Penerapan Metode *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten), *Jurnal Riset Akuntansi*, Vol. 3, No. 2, Oktober.
- Rangkuti, Freddy, 2011, *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sagala, Syaiful, 2011, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein, 1999, *Riset Strategi Perusahaan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yoland, Erna Rizki, 2011, Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja yang Memadai (Studi Kasus pada Perusahaan Bio Tech Sarana Bandung), *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, No. 5, Mei-Agustus.