

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja organisasi publik baik swasta maupun negeri merupakan hal yang sangat urgen. Pengukuran tersebut dimaksudkan untuk menilai tingkat keberhasilan organisasi terhadap program kerjanya dan juga menjadi cara yang tepat untuk mengevaluasi kinerja organisasi pada periode sebelumnya. Pengukuran kinerja organisasi publik terlebih untuk sekolah harus dilakukan secara komprehensif sehingga dapat menjadi bahan penyeimbang pada pengambilan keputusan yang berkaitan dengan strategi sekolah. Berdasarkan hasil dari proses pengukuran tersebut, sekolah mengetahui tingkat keberhasilannya sebagai organisasi pendidikan formal yang memiliki komitmen untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana yang diamanahkan dalam Pembukaan UUD tahun 1945.

Sekolah sebagai bagian dari organisasi publik, dituntut untuk menjalankan pengelolaan pendidikan yang transparan sebagai bentuk akuntabilitas kepada *stakeholders* pendidikan. Hal ini sejalan dengan Rancangan Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan (BHP), yang mengamanatkan bahwa pengelolaan pendidikan pada dasarnya bersifat nirlaba namun pengelolaannya dilakukan secara korporatif seperti badan usaha. Oleh karena itu, sekolah menjadi sebuah organisasi yang terkait dengan berbagai kepentingan pengguna pendidikan. Konsekuensinya adalah lembaga pendidikan harus mandiri dan bisa memanfaatkan sumber daya pendidikan secara efektif. Pemanfaatan sumber daya

tersebut perlu terus menerus dievaluasi dan perlu diadakan pengukuran terhadap kinerja organisasi pendidikan sebagai bentuk pertanggung jawabannya.

Pengukuran kinerja sekolah perlu dilakukan dalam rangka mengetahui keberhasilan sekolah menjalankan tugasnya sebagai lembaga pendidikan formal di negara ini. Hasil pengukuran kinerja sekolah merupakan sumber informasi bagi semua pihak tentang kelayakan dan kinerja sekolah yang dapat dilihat dari berbagai unsur yang terkait, mengacu pada standar yang telah ditetapkan beserta indikatornya. Selain itu, tujuan pengukuran kinerja adalah memberikan gambaran yang menunjukkan tingkat akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat yaitu melalui pelayanan yang diberikan sekolah apakah telah sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat atau tidak sama sekali.

Beberapa cara dalam menilai kinerja sekolah yang dilakukan selama ini adalah Penilaian Berbasis Akreditasi, Evaluasi Diri Sekolah (EDS) atau dengan menggunakan Indeks Kinerja Sekolah (IKS). Indikator kinerja sekolah diadaptasi dari komponen-komponen sekolah yang menjadi bahan penilaian berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS). Penentuan kriteria di Badan Akreditasi Sekolah lebih bernuansa "dikotomis", artinya apakah sekolah memenuhi standar minimal, yang akan dinyatakan "terakreditasi" atau tidak memenuhi syarat minimal, yang dinyatakan "tidak terakreditasi". Penilaian dilakukan melalui serangkaian kegiatan proses perbandingan kondisi sekolah dengan kriteria (standar) yang telah ditetapkan. Standar-standar tersebut meliputi : (a) standar input, (b) standar proses, (c) standar output.

Konsep pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan Norton dari *Harvard Business School* yang merupakan suatu alat untuk pengukuran kinerja perusahaan. Akan tetapi untuk mengadaptasi pendekatan ini, organisasi non profit dalam hal ini sekolah mengharuskan untuk dimodifikasi. Jika untuk organisasi profit dalam perspektif pelanggan adalah berfokus pada jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan, maka untuk kinerja sekolah dilihat dari tingkat kepuasan *stakeholders* pendidikan terhadap apa yang disediakan di sekolah itu. Selanjutnya, untuk perspektif proses internal sekolah adalah tercermin melalui pelaksanaan pendidikan di sekolah serta untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah upaya organisasi untuk mengembangkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta ketersediaan informasi yang berguna untuk proses pendidikan di sekolah.

Kajian mengenai konsep *Balanced Scorecard* dalam organisasi pendidikan hampir sama dengan organisasi profit. Keterkaitan antara indikator pengukurannya harus jelas terlihat dimana faktor finansial berkaitan secara seimbang dengan faktor non finansial dalam hal ini proses internal organisasi, pembelajaran dan pertumbuhan organisasi serta kepuasan pelanggan. Keuangan berkaitan dengan penyediaan anggaran kegiatan sekolah baik untuk pengembangan SDM maupun pembiayaan kegiatan internal sekolah. Penggunaan keuangan sekolah harus efektif untuk pembiayaan segala urusan sekolah baik pada kegiatan internal maupun pembiayaan segala urusan pendidikan di sekolah. Hal ini juga memberikan pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan yaitu pelayanan pihak

sekolah terhadap siswa maupun seluruh *stakeholders* pendidikan melalui pemanfaatan dana pendidikan untuk pelaksanaan program-program sekolah. Penggunaan keuangan sekolah harus dilakukan secara terbuka dan bertanggungjawab sehingga pelanggan pendidikan akan merasakan dampak yang baik melalui pelayanan yang diberikan oleh sekolah terhadap seluruh *stakeholders* pendidikan.

Dalam konsep pengukuran mengenai *Balanced Scorecard* terdapat salah satu aspek berkaitan dengan dinamika kehidupan organisasi yaitu proses internal organisasi atau dalam organisasi profit dikenal dengan proses bisnis internal (Kaplan & Norton, 2010:4). Proses internal sekolah berkaitan erat dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah yaitu proses perumusan visi dan misi lembaga pendidikan, pemenuhan standar pelayanan minimal pendidikan, pelaksanaan pembelajaran unggul, proses pengembangan partisipasi siswa dalam aktivitas non akademik dan kegiatan sosial, prestasi sekolah dalam perlombaan, rasio guru terhadap siswa, pelaksanaan evaluasi kompetensi siswa, pelaksanaan pendidikan berbasis magang, pelaksanaan pengawasan sekolah. Namun, dalam penelitian ini mengambil tiga indikator yaitu : proses perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, pemenuhan SPM pendidikan SMK dan pelaksanaan pengawasan sekolah. Alasan pemilihan tiga indikator dalam penelitian mengenai pengukuran kinerja sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu karena indikator tersebut penting dan dapat di teliti di SMK Negeri 1 Gorontalo.

Sekolah memiliki komitmen awal dalam kepemilikan lembaga pendidikan yang sah melalui pernyataan visi dan misinya. Berangkat dari visi dan misi

tersebut, sekolah mengetahui arah pencapaian tujuan sebagai lembaga pendidikan formal. Pencapaian segala bentuk tujuan dalam rumusan visi dan misi sekolah membutuhkan komitmen bersama dalam mengembangkan sekolah melalui proses yang sistematis sehingga menghasilkan gagasan yang menjadi landasan sekolah dalam pelaksanaan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah melalui warga sekolah berkomitmen menjalankan rencana pengembangan sekolah yang dijadikan dasar menyusun program dan diimplementasikan untuk mencapai visi dan misi yang disepakati bersama. Untuk mencapai keberhasilan tersebut, sekolah harus menyiapkan strategi khusus yang telah dikembangkan oleh tim kerja pengembangan sekolah melalui target kerja yang jelas. Jika sekolah mampu mengakomodasi tahapan tersebut maka pada proses internal sekolah dalam membentuk komitmen lembaga berpotensi besar mencapai keberhasilan.

Disamping itu, lembaga pendidikan harus mampu memenuhi pengelolaan terhadap standar pelayanan minimal lembaga pendidikan. Dalam konsep *balanced scorecard*, proses ini dikelompokkan menjadi dua yaitu proses inovasi dan proses operasi (Yuksel dan Coskun, 2013:2455). Standar pelayanan minimal bidang pendidikan khusus Pendidikan kejuruan telah jelas di atur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 129a/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan. Dalam keputusan dijelaskan bahwa lembaga pendidikan harus memenuhi indikator yang berorientasi pada keberadaan tenaga pendidik, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana pendidikan, peserta didik dan orientasi lulusan/alumni. Selain itu, untuk menjalankan aktivitas pendidikan sekolah perlu mendapatkan pengawasan terhadap segala aspek yang berkaitan

dengan pendidikan. Pengawasan tersebut meliputi pengawasan aspek akademik dan pengawasan aspek manajerial sekolah. Pengawasan dimaksudkan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pendidikan di sekolah tetap berada pada jalur yang tepat.

Berdasarkan hasil observasi awal pada bulan Oktober 2016 di Sekolah SMK Negeri 1 Gorontalo, melalui pengamatan pada aspek kegiatan pembelajaran di SMK Negeri 1 Gorontalo menunjukkan performa sebagai sekolah yang pembelajarannya dapat dikategorikan cukup baik. Hal ini terlihat pada pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran khususnya untuk jurusan Multimedia, Teknik Komputer Jaringan dan Rekayasa Perangkat Lunak. Namun, bukan berarti jurusan lainnya tidak menggunakan teknologi, hanya saja penggunaannya terbatas pada mata pelajaran tertentu yang bersentuhan dengan IT (*information technology*). Penggunaan teknologi yang maju tidak hanya terlihat dalam proses pembelajaran tetapi digunakan pada saat pelaksanaan ujian akhir semester yang dikenal dengan Ujian Akhir Semester Berbasis Komputer (UAS-BK). Selain sebagai alternatif mengatasi jumlah siswa yang banyak, UAS-BK merupakan salah satu bukti kemajuan teknologi yang dimanfaatkan dalam proses untuk mempermudah pekerjaan personel organisasi sekolah. Selain itu, pada aspek pendidik, guru SMK Negeri 1 Gorontalo rata-rata memiliki kualifikasi pendidikan S1 dan beberapa dari mereka telah memiliki Gelar S2. Sedangkan dari aspek sarana menurut kepala perpustakaan ibu Lindawati Nggilu dan Guru SMK Negeri 1 Gorontalo Ibu Rahmawati Polontalo menyatakan bahwa fasilitas sekolah belum terpenuhi dengan baik sehingga kedepannya sekolah harus lebih

memperhatikan penyediaan sarana terlebih kepada kepala sekolah untuk mengadakan fasilitas pembelajaran seperti media LCD dalam pembelajaran, fasilitas alat praktikum yang perlu diperbaharui sesuai perkembangan yang ada dan ketersediaan buku paket untuk mata pelajaran produktif harus mendapatkan perhatian dan pengadaannya dilakukan setiap tahun agar dalam pelaksanaan proses pembelajaran siswa tidak kekurangan buku pelajaran. Sedangkan pada aspek prasarana, SMK Negeri 1 Gorontalo memiliki Gedung Sekolah yang mampu menampung jumlah siswa sebanyak 2146 dengan jumlah kelas 76 rombongan belajar serta dilengkapi dengan gedung laboratorium, perpustakaan, bengkel kerja masing-masing jurusan, dan ruangan lainnya yang menunjang aktivitas pendidikan seperti AULA, Mushola, Pusat *Bussiness Center* dan lain sebagainya.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh terkait dengan kinerja SMK Negeri 1 Gorontalo dalam perspektif proses internal sekolah. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan kajian terhadap konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja salah satu sekolah unggulan di provinsi Gorontalo dengan indikator penilaian kinerja sekolah melalui judul “Pengukuran Kinerja Sekolah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di SMK Negeri 1 Gorontalo”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja sekolah pada proses internal di tinjau dari aspek proses perumusan visi, misi dan tujuan sekolah di SMK Negeri 1 Gorontalo?
2. Bagaimana kinerja sekolah pada proses internal di tinjau dari aspek pemenuhan standar pelayanan minimal pendidikan di SMK Negeri 1 Gorontalo?
3. Bagaimana kinerja sekolah pada proses internal di tinjau dari aspek pelaksanaan pengawasan sekolah di SMK Negeri 1 Gorontalo?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui kinerja sekolah pada proses internal di tinjau dari aspek proses perumusan visi, misi dan tujuan sekolah di SMK Negeri 1 Gorontalo.
2. Mengetahui kinerja sekolah pada proses internal di tinjau dari aspek pemenuhan standar pelayanan minimal pendidikan di SMK Negeri 1 Gorontalo.
3. Mengetahui kinerja sekolah pada proses internal sekolah di tinjau dari aspek pelaksanaan pengawasan sekolah di SMK Negeri 1 Gorontalo.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah untuk :

1. Kepala Sekolah, sebagai wadah dalam menyajikan informasi tentang kinerja sekolah dan memperbaiki kekurangan hasil kinerja pada periode berikutnya.
2. Guru, sebagai informasi untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan kinerja sekolah proses internal pada periode tertentu.
3. Siswa, sebagai informasi hasil kinerja sekolah terhadap efektifitas pelayanan pendidikan sebagai pelanggan utama pendidikan.
4. Dinas Pendidikan, penelitian ini sebagai bahan masukan kepada dinas pendidikan untuk pengembangan sekolah kedepannya.
5. Peneliti lain, sebagai bahan referensi untuk pengembangan wawasan sekaligus mengembangkan konsep *Balanced Scorecard* pada aspek lainnya.