

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu pilar penting yang akan mempengaruhi kemajuan dan kesejahteraan sebuah bangsa. Pendidikan menjadi salah satu pengembangan potensi sumber daya manusia atau masyarakat sebuah bangsa yang paling utama. Sebuah penelitian oleh Mankow, Romer, dan Weil yang dikutip oleh Imam Sugema (2014:102), menyatakan bahwa investasi *human capital* sebesar 10 persen dari produk domestik bruto (PDB) akan menghasilkan pertumbuhan ekonomi sebesar 2,37 persen. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan memiliki dampak terhadap pertumbuhan ekonomi yang sangat tinggi jika dibandingkan dengan investasi fisik yang hanya mampu menciptakan pertumbuhan ekonomi tak lebih dari dua persen (Republika, Senin 5 Mei 2014).

Kondisi pendidikan di Indonesia secara umum masih rendah jika dibandingkan dengan Negara lain. Menurut Deutsche Welle peringkat pendidikan Indonesia di ASEAN berada pada nomor 5 di bawah Singapura, Brunei, Malaysia dan Thailand. Bahkan saat ini Indonesia berada di posisi 108 di dunia dengan skor 0,603. Secara umum kualitas pendidikan Indonesia di bawah Palestina, Samoa dan Mongolia (<http://siedoo.com>).

Hasil laporan PISA 2018 yang baru saja dirilis pada Selasa (3/12/2019). Dimana untuk kemampuan membaca, Indonesia berada pada peringkat 6 terbawah dari 79 negara. Sedangkan untuk kategori matematika berada di peringkat 7 dari

bawah. Hal ini menjadi salah satu kondisi dimana pendidikan di Indonesia masih tertinggal jauh dari Negara-negara lain.

Katuuk (2014: 76) menerangkan masalah rendahnya kinerja pendidikan dan institusi pendidikan disebabkan oleh banyak hal. Pertama, dampak dan efek globalisasi memaksa sekolah untuk menghasilkan *good-quality* dan lulusan yang kompetitif. *Kedua*, perkembangan demokratisasi dan permintaan perubahan paradig. *Ketiga*, otonomi dan desentralisasi pengelolaan pendidikan, reformasi manajemen pengelolaan pendidikan mutlak diperlukan. *Keempat*, MBS yang telah diimplemetasikan di Indonesia merupakan langkah strategis dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Pentingnya manajemen dalam penyelenggaraan sebuah organisasi merupakan hal yang mutlak diperlukan. Karena manajemen sekolah akan mempengaruhi bagaimana proses jalannya pendidikan disekolaha tersebut, apabila manajemennya bagus maka kuaalitas yang didapat akan bagus pula. Pembenanhan atau perbaikan manajemen sekolah diperlukan agar kualitas pendidikan dapat dicapai dengan baik.

Pendidikan di Indonesia selalu mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan zaman dan IPTEK, sehingga perlu dilakukan pembaharuan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Pemerintah Indonesia melalui kementerian pendidikan dan kebudayaan telah berupaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan atau manajemen pendidikan dalam segala lini baik dalam pendidikan dasar maupun pendidikan menengah atas.

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintah daerah, yang kemudian disempurnakan dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 dan UU Nomor 33

Tahun 2004, telah merubah segala peraturan yang bersifat sentralis menjadi desentralis, dimana sejumlah kewenangan telah diserahkan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus dan mengatur urusannya sendiri termasuk dalam bidang pendidikan.

Ada perbedaan pelaksanaan otonomi dalam bidang pendidikan dengan yang lainnya, karena otonomi pendidikan tidak hanya sampai pada tingkat Kabupaten/Kota, tetapi sampai ke sekolah secara langsung dimana kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh dalam menjalankan manajemen disekolahan. Salah satu model otonomi pendidikan ini adalah MBS atau Manajemen Berbasis Sekolah.

Manajemen berbasis sekolah adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Sistem manajemen sekolah menjadi kunci utama dalam rangka peningkatan mutu kulaitas pendidikan, apalagi sekolah swasta agar mampu bersaing di zaman yang kompetitif global seperti saat ini. Peningkatan kualitas pendidikan dapat dilihat dari kemampuan sekolah dalam menghasilkan lulusan (*outcome*) yang baik. Peningkatan kualitas pengelolaan sekolah dibuktikan dengan kemampuan lembaga dalam mengelola sumber daya sehingga mampu memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan, memiliki tata kelola administrasi yang baik, adanya kemandirian finansial dan kesejahteraan, serta mengembangkan asset organisasi.

Dengan adanya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan, maka diperlukan adanya kegiatan supervisi, evaluasi serta pembinaan. Proses evaluasi dan pembinaan harus diupayakan untuk menjamin terselenggaranya layanan pendidikan yang berkualitas (*Quality assurance*).

Berkaitan dengan prinsip evaluasi tersebut, penilaian kinerja sekolah perlu dilakukan untuk menjaga komparabilitas dan pengakuan kualitas, input, proses dan hasil dari lembaga pendidikan. Wahyu Prakasa dalam Yulianto (2008:19) memaparkan bahwa suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Pengukuran kinerja sekolah yang selama ini sering digunakan adalah menggunakan perolehan Ujian Nasional atau peringkat sekolah yang diambil dari rata-rata nilai Ujian Nasional, tingkat putus sekolah, jumlah kejuaran yang diperoleh dan keuangan saja. Kemudian penilaian kinerja sekolah yang masih digunakan pemerintah adalah sistem penilaian kinerja dengan pola akreditasi sekolah yang dilaksanakan oleh BNSP. Model sistem akreditasi masih ada

beberapa kelemahan seperti hanya melihat dari bukti fisik saja tanpa melihat pada faktor lain dan hasil yang dicapai tidak mengalami perbaikan, Bahkan beberapa sekolah yang memiliki nilai Akreditasi A, malahan semakin sedikit muridnya atau ditinggalkan pelanggan utamanya. Hasil telaah dari kementerian pendidikan nasional (2011: 12) yang tertuang dalam “Kajian Analisis Akreditasi Sekolah” membahas tentang beberapa kelemahan system penilaian kinerja dengan pola akreditasi, yaitu: 1) Panjangnya alur kerja dalam akreditasi; 2) Pelaksanaan tugas yang bersifat manual; 3) Kompleksitas pekerjaan; 4) Pengulangan pekerjaan; 5) Tidak ada integrasi dengan layanan lainnya dan; 6) Resiko kehilangan dokumen.

Dalam selanjutnya, sejalan dengan penetapan PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), sekolah diharapkan menggunakan penilaian kinerja dengan instrumen Evaluasi Diri Sekolah (EDS). EDS merupakan evaluasi diri sekolah dalam pencapaian SNP. Melalui EDS sekolah dapat mengetahui data yang benar tentang 8 instrument SNP yang memberikan gambaran tentang pelaksanaan proses pendidikan disekolahan akan tetapi tidak mampu memberikan gambaran kinerja sekolah secara menyeluruh.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan sistem di atas belum mampu menyentuh seluruh aspek yang ada di sekolahan, misalnya pengukuran kepuasan pelanggan/wali murid dan siswa, 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. Sekolah harus bisa mengevaluasi kinerjanya secara komprehensif.

Salah satu alat pengukuran penilaian kerja yang komprehensif baik yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, BSC adalah suatu system

pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan orang – strategi – kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *Balanced Scorecard* menjabarkan visi, misi, strategi menjadi akasi yang dapat diukut kontribusinya. BSC memiliki empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Alat pengukuran kinerja lainnya, seperti *Balanced Scorecard* secara umum fokusnya hanya pada strategi financial dan memberikan prioritas kepada perbaikan proses operasional. Penilaian kinerja sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengatasi kelemahan berbagai penilaian kinerja yang selama ini telah dilakukan dalam institusi pendidikan.

SDIT Lentera Hati sebagai organisasi, memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai. Pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi sangat ditentukan oleh pengelolaan terhadap seluruh sumber daya dan *Stakeholder* SDIT Lentera Hati. Sejauh mana pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi diperlukan penilaian kinerja sekolah agar kualitas pendidikan dan pengelolaan sekolah terus meningkat dan memberikan kepuasan kepada seluruh pelanggan dan *Stakeholdernya*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti bermaksud melakukan analisis pengukuran kinerja manajemen berbasis sekolah SDIT Lentera Hati dengan pendekatan *Balanced Scorecard* agar mendapatkan gambaran kinerja yang komprehensif dibandingkan dengan pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan pendekatan lain yang pernah dilakukan. Hal ini peneliti lakukan dengan melihat belum ada peelitian sejenis yang dilakukan untuk tingkat sekolah dasar, khususnya di SDIT Lentera hati sebagai salah satu sekolah swasta di Kabupaten Pati yang masih baru.

1.2 Rumusan Masalah

Pengukuran kinerja yang selama ini telah dilakukan di SDIT Lentera Hati baik berupa Evaluasi Diri Sekolah ataupun Akreditasi masih bersifat parsial dan belum komprehensif sehingga belum mencerminkan pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah.

Rumusan masalah yang akan dikaji dan dianalisa dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja SDIT Lentera Hati jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari aspek keuangan?
2. Bagaimana kinerja SDIT Lentera Hati jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari aspek pelanggan?
3. Bagaimana kinerja SDIT Lentera Hati jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari aspek bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja SDIT Lentera Hati jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan kinerja SDIT Lentera Hati jika dilihat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari aspek keuangan.
2. Mendeskripsikan kinerja SDIT Lentera Hati jika dilihat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari aspek pelanggan.

3. Mendeskripsikan kinerja SDIT Lentera Hati jika dilihat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari aspek bisnis internal.
4. Mendeskripsikan kinerja SDIT Lentera Hati jika dilihat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak:

a. Manfaat Teoritis Akademis

Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan penelitian serta dapat menjadi referensi bagi berbagai pihak yang akan melakukan penelitian sejenis khususnya terkait dengan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam dunia pendidikan.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini sangat bermanfaat bagi peneliti, yang juga sebagai guru dan pengambil kebijakan di sekolah. Selain itu, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi SDIT Lentera Hati sebagai dasar penetapan strategi peningkatan kinerja MBS yang ditinjau dari empat aspek yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu;

- a) perspektif keuangan (*Financial*),
- b) pelanggan (*Customer*),
- c) proses bisnis dalam perusahaan (*Internal Bussiness Process*),
- d) proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja sekolah SDIT Lentera Hati Gabus yang diukur menggunakan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis dalam perusahaan (*Internal Bussiness Process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) ditambah membuat *action plan* setelah mengetahui hasil dari pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard atau disingkat dengan BSC sebagai alat akuntansi manajemen telah berkembang dari suatu sistem pengukuran kinerja menjadi suatu sistem manajemen strategi. *Balanced Scorecard* didefinisikan secara singkat sebagai kerangka kerja manajemen yang menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang menyediakan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan & Norton 1996: 2). Hal ini berarti perusahaan yang kreatif dan inovatif dapat menggunakan *Balanced Scorecard* tidak hanya untuk menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi, melainkan juga untuk mengelola strateginya dalam jangka panjang. Untuk fokus penelitian pengukuran kinerja dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis dalam perusahaan (*Internal Bussiness Process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*).

1.6 Definisi Operasional

Ada beberapa istilah dalam penelitian ini yang perlu didefinisikan secara operasional, diantaranya sebagai berikut:

1. Kinerja

Definisi kinerja menurut Helfert dalam Kawiana (2012: 37) adalah hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja dalam penelitian ini merupakan kinerja SDIT Lentera Hati sebagai salah satu lembaga publik. Kinerja sekolah disini didefinisikan sebagai kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah.

2. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diartikan sebagai suatu alat akuntansi manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditinjau perspektif keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996: 12). Dalam penelitian ini *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan dalam mengukur bagaimana kinerja SDIT Lentera Hati saat ini dengan menggunakan perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.