

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2. 1. Kualitas Pendidikan**

Pendidikan merupakan faktor kunci dalam pembangunan nasional di segala bidang, baik sosial, politik, ekonomi, budaya maupun moral (Pushpanadham, 2006). Peningkatan kualitas pendidikan akan memberikan *multiflier effect* terhadap komponen pembangunan bangsa yang lain. Pendidikan yang berkualitas akan mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia yang menjadi subyek sekaligus obyek dari pembangunan itu sendiri.

#### **2.1.2. Pengertian Kualitas Pendidikan**

Pengertian mutu menurut Umaedi dalam Halim (2010) mengandung makna derajat tingkat keunggulan suatu produk (hasil/kerja) baik berupa barang maupun jasa baik yang *tangible* maupun *intangibile*. Dalam konteks pendidikan, mutu pendidikan mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai sekolah, terutama aspek kemampuan akademik dapat dilakukan dengan menggunakan *bench marking*.

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat dari konsep secara absolut dan relatif (Edward & Sallis 2004). Dalam konsep absolut sesuatu disebut berkualitas jika memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Dengan kata lain sesuatu itu tidak ada lagi yang dapat mengungguli kualitasnya. Relevansinya dalam konteks pendidikan, konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya (Rofiq 2012). Sedangkan dalam konsep relatif, kualitas bermakna memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Edward & Sallis dalam Nurkolis (2003:

68) mengemukakan kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan pelanggan, maka kualitas diartikan dengan kesesuaian dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.

Dalam konteks dunia pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama jika dikaitkan dengan kepuasan pelanggan. Supriyanto (1999) dalam Slamet (2010) mengemukakan dalam bidang pendidikan, pelanggan internal adalah pegawai sekolah, sedangkan pelanggan eksternal adalah peserta didik. Fokus utama dari lembaga pendidikan ialah pada pelanggan eksternal (peserta didik) (<http://utuhslamet.wordpress.com>).

Dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) kualitas lulusan salah satunya diukur dari penguasaan kompetensi. Kualitas *out put* SMK yang diharapkan tergambar dalam profil lulusan SMK sebagai mana dirumuskan oleh Kementerian Pendidikan Nasional sebagai berikut:

- a. Kemampuan mengembangkan jati diri sebagai warga NKRI serta integritas moral dan akhlak yang tinggi.
- b. Kemampuan belajar sepanjang hayat secara mandiri dan memproses informasi untuk kepentingan kini dan nanti serta kebiasaan membaca dan menulis dengan baik.
- c. Pribadi yang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan yang ditunjukkan dengan kesediaan menerima tugas, memenuhi standar dan strategi yang tepat serta konsisten dalam menyelesaikan tugas tersebut, dan bertanggungjawab terhadap hasilnya.
- d. Kemampuan berfikir yang kuat dan luas secara deduktif, induktif, ilmiah, kritis, kreatif, inovatif, dan eksperimentif untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru atau ide-ide baru yang belum terfikirkan sebelumnya.
- e. Penguasaan tentang diri sendiri sebagai pribadi.

- f. Penguasaan materi pelajaran yang ditunjukkan dengan kelulusan ujian nasional dan sertifikasi internasional untuk mata pelajaran yang dikompetisikan secara internasional.
- g. Penguasaan teknologi dasar yang mutakhir dan canggih.
- h. Bekerja sama dengan pihak lain secara individual, kelompok.
- i. Kemampuan mengkomunikasikan ide dan informasi kepada pihak lain dalam bahasa Indonesia dan bahasa asing (terutama bahasa Inggris).
- j. Kemampuan mengelola kegiatan.
- k. Kemampuan mengidentifikasi dan mengorganisasi, merencanakan dan mengalokasikan sumber daya manusia dan sumber daya alam.
- l. Kemampuan memecahkan masalah dan pengambilan keputusan.
- m. Terampil dalam menggunakan ICT.
- n. Memahami budaya bangsa lain.
- o. Kepedulian terhadap lingkungan sosial, fisik, dan budaya.
- p. Menghasilkan karya yang bermanfaat bagi diri sendiri dan bangsa.
- q. Memahami, menghayati, dan menerapkan jiwa kewirausahaan dalam kehidupannya.

### **2.1.2. Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan**

Kualitas pendidikan dapat dilakukan dengan berbagai cara dan strategi. John Bishop dalam Nurkholis (2003: 78-79) memaparkan beberapa strategi peningkatan kualitas pendidikan:

- 1) Meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang terkait dengan kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (*Scholastic Aptitude Test*), sertifikasi kompetensi, dan profil portofolio.
- 2) Membentuk kelompok sebaya (*peer learning*) untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*).

- 3) Menciptakan kesempatan baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur.
- 4) Meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik.
- 5) Membantu siswa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus atau diklat yang berkaitan dengan ketrampilan memperoleh pekerjaan.

Sementara itu, Hardy (2007) mengemukakan bahwa peningkatan mutu pendidikan mencakup aspek *input*, proses dan *output*.

a. *Input* Pendidikan, antara lain dilakukan melalui:

- ❖ Peningkatan guru dan peningkatan kualifikasi, kompetensi tenaga kependidikan dan Sertifikasi Guru;
- ❖ Pemenuhan kebutuhan fasilitas belajar, buku dan alat pembelajaran minimal;
- ❖ Rehabilitasi sekolah-sekolah yang tidak layak pakai; dan
- ❖ Penataan dan standarisasi sistem pembiayaan pendidikan minimal.

b. Proses pendidikan dilakukan melalui:

- ❖ Peningkatan proses pembelajaran yang efektif (berbasis kompetensi, *life skills*, belajar tuntas, mendorong kreativitas);
- ❖ Peningkatan efektivitas penilaian pendidikan di tingkat kelas;
- ❖ Pembenahan manajemen dan kepemimpinan sekolah melalui program manajemen berbasis sekolah.

c. *Output* pendidikan mencakup:

- ❖ Pelaksanaan sistem ujian nasional untuk mengukur kompetensi siswa dan sebagai bentuk akuntabilitas publik;
- ❖ Pelaksanaan akreditasi sekolah untuk menentukan tingkat kelayakan suatu lembaga pendidikan;
- ❖ Pelaksanaan kompetisi akademik dan *non* akademik tingkat lokal, nasional dan internasional

### 2.1.2. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Istilah manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari *“school-based management (SBM)”*. Istilah ini populer di Amerika Serikat setelah munculnya keraguan terhadap relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Wohlstetter dan Mohrman sebagaimana dikutip Hasballah (2006: 67) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal yang dimaksud adalah kepala sekolah, guru, pengawas, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa sendiri.

Oswald (1995) memberikan deskripsi manajemen berbasis sekolah sebagai:

*“the desentralization of decision-making to the school site with the argument that, when properly implemented, improvements are experienced in student programmes because resources are provided to match their needs; in the quality of decision making through participation; and in the quality of communication among all the stakeholders”*.

Oswald (1995) memberikan deskripsi manajemen berbasis sekolah sebagai:

Pendapat Oswald ini sejalan dengan Sackney dan Dibski (1992: 105) dengan menyatakan bahwa *“for some of its advocates, it is also a proposal for shared decision making within schools. And for some, it is a method for increasing the influence of parents in school decision-making”*

Larry Kuchn dalam *“ERIC Clearinghouse on Educational Management”* mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dapat didefinisikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah- kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustainabilitas untuk mencapai tujuan pendidikan dan

pembelajaran bermutu (Sudarwan Danim 2006: 33) Ibtisam dalam Halim (2010) menjelaskan bahwa MBS merupakan upaya pengelolaan struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan penempatan sekolah sebagai unit utama peningkatan mutu pendidikan. Pengertian tersebut mengisyaratkan bahwa MBS sebagai upaya memotivasi kepala sekolah untuk lebih bertanggung jawab terhadap mutu peserta didik.

Mallen, Ogawa dan Krans dalam Halim (2010) juga menjelaskan bahwa MBS merupakan konsep penyelenggaraan sekolah yang bersifat desentralisasi dengan mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan. Implementasi MBS ini paling tidak didasarkan pada dua argumen yakni 1) MBS diharapkan mampu meningkatkan kepastian manajemen sekolah dan *governance* dan 2) MBS dapat memunculkan kondisi yang memungkinkan perbaikan pengajaran dan pembelajaran.

Seiring dengan perubahan paradigma pemerintahan dari sentralisasi menjadi desentralisasi melalui UU No. 32 Tahun 2005 tentang Otonomi Daerah maka dibidang pendidikan pun terjadi perubahan paradigma mengikuti perubahan desentralisasi pemerintahan ini yaitu otonomi pendidikan walaupun tidak sepenuhnya misalnya kurikulum, ujian nasional dan sebagainya masih diatur oleh Pusat, saat ini manajemen sekolah jauh berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Implementasi manajemen pendidikan model MBS berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

MBS memberikan kekuasaan yang luas hingga tingkat sekolah secara langsung. Dengan adanya kekuasaan pada tingkat lokal sekolah maka keputusan manajemen terletak pada *stakeholder* lokal, dengan demikian mereka diberdayakan untuk melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan kinerja

sekolah. Dengan MBS terjadi proses pengambilan keputusan kolektif ini dapat meningkatkan efektifitas pengajaran dan meningkatkan kepuasan guru.

Walaupun MBS memberikan kekuasaan penuh kepada sekolah secara individual, dalam proses pengambilan keputusan sekolah tidak boleh berada di satu tangan saja. Ketika MBS belum ditetapkan, proses pengambilan keputusan sekolah seringkali dilakukan sendiri oleh pihak sekolah secara internal yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah. Namun, dalam kerangka MBS proses pengambilan keputusan mengikutkan partisipasi dari berbagai pihak baik internal, eksternal, maupun jajaran birokrasi sebagai pendukung. Dalam pengambilan keputusan harus dilakukan secara kolektif diantara *stakeholder* sekolah. Dengan demikian, sekolah akan bersifat responsif terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah. Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat.

## **2.2 Kinerja**

### **2.2.1. Pengertian Kinerja**

Secara etimologis kinerja merupakan terjemahan dari *performance* (Inggris). Selain bermakna kinerja, *performance* juga diterjemahkan secara beragam. Sedarmayanti (2001: 50) mengemukakan *performance* dapat diterjemahkan menjadi “kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja”. Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun organisasi. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dihubungkan dengan misi dan visi yang diemban oleh suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi kinerja suatu organisasi sektor publik akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan

tugas pokok organisasi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan organisasi dan sebagainya (Muhroji 2012).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau organisasi tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada parameter ukurnya ([www.mohmahsun.blogspot.com](http://www.mohmahsun.blogspot.com)).

Gibson *et al.* (1996: 118) mengatakan, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono 1999). Terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk maka secara langsung akan berdampak terhadap buruknya kinerja organisasi. Oleh karena itulah penting sebuah kinerja untuk dapat diukur, baik kinerja karyawan secara perseorangan maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini senada dengan Rivai (2004: 14) mengemukakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Terkait dengan ruang lingkupnya, kinerja juga memiliki dua perspektif yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Asumsinya adalah kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu yang ada dalam organisasi tersebut.

Moeljono (2003: 66) menegaskan kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja individu. Hasibuan (2001: 94) menyatakan kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono *et al.* (2007: 29) kualitas kinerja memberikan manfaat untuk:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai persoalan pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi imbalan atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Kualitas kinerja sekolah yang merupakan bagian dari organisasi sektor publik merupakan hal yang sangat penting. Bastian (2007: 275) menyebutkan beberapa manfaat kualitas kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, yaitu:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- c. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakai.
- d. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

- e. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur dengan sistem kualitas kinerja yang telah disepakati.
- f. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- g. Mengidentifikasi apakah kepuasan sudah terpenuhi.
- h. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- i. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- j. Menunjukkan peningkatan perlu dilakukan. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Secara lebih spesifik, Muhroji (2012) memberikan paparan tentang manfaat kualitas kinerja sekolah, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Oleh karena itu informasi pencapaian kinerja sekolah akan memberikan masukan kepada sekolah mengenai pelayanan pendidikan yang diinginkan oleh masyarakat.
2. Guru dan karyawan akan mengukur sendiri aktivitasnya sehingga dapat meningkatkan motivasi bekerja. Sekolah akan memprioritaskan program dan aktivitas yang meningkatkan kinerja sekolah.
3. Memberikan informasi tentang posisi dan kedudukan sekolah dibandingkan sekolah lainnya.
4. Membantu mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi sekolah, baik masalah internal maupun masalah eksternal.

### **2.2.2. Parameter Kualitas Kinerja Sekolah**

Merujuk kepada konsep organisasi, sekolah dapat disebut sebagai organisasi. Oleh karena itu pengertian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan pengertian kinerja sekolah. Berdasarkan hal tersebut kinerja sekolah

dapat didefinisikan sebagai kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah. Rogers (1994) dalam Mahmudi (2010: 20) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensional, kualitasnya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individu yang meliputi: pengetahuan, keterampilan /skill, kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan team leader.
3. Faktor sistem yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja/infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja organisasi.
4. Faktor kontekstual dan situasional yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

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 kualitas kinerja organisasi, maka kualitas kinerja sekolah dalam penelitian ini merujuk kepada Standar Pendidikan Nasional, sebagaimana tertuang dalam PP Nomor 19 Tahun 2005. Terdapat delapan Standar Pendidikan Nasional yang dapat dijadikan rujukan untuk mengukur kinerja sekolah, sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Ayat (1), yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar

penilaian pendidikan. Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut dapat dijadikan dimensi untuk mengukur mutu kinerja sekolah.

- a. Dimensi kurikulum didefinisikan sebagai kelengkapan dokumen kurikulum yang ada di sekolah, meliputi dokumen kurikulum, dokumen perangkat kurikulum, dokumen pendukung perangkat kurikulum.
- b. Dimensi proses pembelajaran didefinisikan sebagai pelaksanaan pembelajaran di sekolah untuk mencapai standar kompetensi lulusan, meliputi perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan pelaksanaan pembelajaran.
- c. Dimensi kompetensi lulusan, didefinisikan sebagai kualifikasi kemampuan lulusan berupa prestasi akademik dan prestasi *non* akademik.
- d. Dimensi penilaian, didefinisikan sebagai proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.
- e. Dimensi pendidik dan tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kualifikasi dan kualitas kinerja guru, tenaga administrasi, tenaga laboran, dan tenaga kebersihan.
- f. Dimensi sarana dan prasarana didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas ini meliputi sarana fisik, media pembelajaran, alat peraga/praktik, dan pustakaan.
- g. Dimensi pengelolaan didefinisikan sebagai aktivitas: (1) merencanakan program sekolah; (2) implementasi rencana kerja sekolah; serta (3) pengawasan, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- h. Dimensi pembiayaan didefinisikan sebagai efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya pendidikan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan secara teratur dan berkelanjutan

Muhroji (2012) memaparkan bahwa berdasarkan tujuan penyelenggaraan sekolah dan standar kompetensi siswa yang diharapkan setelah mengikuti pendidikan maka penyusunan indikator kinerja sekolah dapat dilihat dari komponen-komponen: kurikulum, peserta didik, ketenagaan guru, sarana dan prasarana, organisasi dan

manajemen sekolah, pembiayaan, peran serta masyarakat. Indikator kinerja yang berhubungan dengan kurikulum dapat dikemukakan sebagai berikut:

No	Komponen	Indikator Kinerja
1	Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ketersediaan kurikulum nasional.</li> <li>b. Ketersediaan kurikulum lokal.</li> <li>c. Jumlah jam belajar efektif tiap semester.</li> <li>d. Pembagian tugas mengajar.</li> <li>e. Pelaksanaan penilaian.</li> <li>f. Program bimbingan belajar dan karir.</li> <li>g. Daya serap kurikulum nasional.</li> <li>h. Daya serap kurikulum lokal.</li> </ul>
2	<b>Peserta Didik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Daya tampung sekolah;</li> <li>b. Jumlah siswa tiap kelas;</li> <li>c. Jumlah pendaftar siswa baru tiap tahun;</li> <li>d. Persyaratan penerimaan siswa baru;</li> <li>e. Tingkat absensi siswa;</li> <li>f. Tingkat putus sekolah;</li> <li>g. Tingkat mengulang siswa.</li> <li>h. Tingkat kelangsungan belajar siswa;</li> <li>i. Pakaian seragam siswa;</li> <li>j. Kegiatan ekstra-kurikuler.</li> </ul>
3	<b>Ketenagaan/Guru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jumlah guru bidang studi;</li> <li>b. Jumlah guru yang berkualifikasi;</li> <li>c. Rasio guru dengan siswa;</li> <li>d. Jumlah jam mengajar tiap minggu;</li> <li>e. Tingkat pendidikan guru;</li> <li>f. Jumlah guru Pembimbing;</li> <li>g. Jumlah tenaga pustakawan;</li> <li>h. Jumlah tenaga laboran;</li> <li>i. Jumlah karyawan administratif.</li> <li>j. Jumlah guru dan karyawan honorer.</li> </ul>

No	Komponen	Indikator Kinerja
4		<ul style="list-style-type: none"> <li>k. Kesepakatan kerja/peraturan kerja.</li> <li>l. Pengembangan guru dan karyawan.</li> <li>m. Kepatuhan terhadap kode etik profesi.</li> </ul>
	Sarana dan Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Luas tanah sekolah;</li> <li>b. Luas bangunan sekolah;</li> <li>c. Macam dan jumlah ruang sekolah; ruang kelas, ruang laboratorium, ruang perpustakaan, ruang kantor dsbnya;</li> <li>d. Macam dan jumlah perabot sekolah;</li> <li>e. Macam, jenis dan jumlah buku Perpustakaan;</li> <li>f. Macam, jenis dan jumlah peralatan sekolah;</li> <li>g. Infrastruktur sekolah;</li> <li>h. Macam dan jumlah sarana olah raga.</li> </ul>
5	Organisasi dan Manajemen Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur organisasi sekolah;</li> <li>b. Personalia dalam struktur organisasi sekolah;</li> <li>c. Uraian tugas dalam struktur organisasi sekolah;</li> <li>d. Mekanisme kerja dari struktur organisasi sekolah;</li> <li>e. Pemahaman misi, visi sekolah oleh guru;</li> <li>f. Tingkat kehadiran guru;</li> <li>g. Tingkat kehadiran tenaga pendidik lainnya</li> <li>h. Tingkat kehadiran karyawan;</li> <li>i. Tingkat kehadiran siswa;</li> </ul>

No	Komponen	Indikator Kinerja
		j. Tertib administrasi.
6	Pembiayaan Pendidikan	a. Sumber dana dari pemerintah; b. Sumber dana dari orang tua murid; c. Sumber dana dari masyarakat; Ketersediaan dana; e. Komponen-komponen yang dibiayai; f. Anggaran sekolah; g. Laporan realisasi anggaran; h. Pemeriksaan laporan keuangan sekolah.
7	Peranserta Masyarakat	a. Dukungan dari BP3/Komite Sekolah atau Dewan sekolah; b. Keterlibatan orang tua dalam pengambilan kebijakan sekolah; c. Keterlibatan masyarakat dalam pengam bilan kebijakan sekolah; d. Keterlibatan dunia usaha dalam pengembangan sekolah.

Sumber: Muhroji (2012) diolah kembali.

Sekolah sebagai bagian dari institusi sektor publik dituntut untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan dengan transparan sebagai bentuk akuntabilitas terhadap *stakeholders* pendidikan. Di sisi lain sekolah harus menyadari dan lebih memperhatikan pentingnya kualitas kinerja, sebagai sarana untuk memantau tingkat perkembangan dan pencapaian tujuan organisasi utamanya terkait dengan pemberian pelayanan kepada *stakeholdersnya*.

Kualitas kinerja sekolah yang baik haruslah bersifat komprehensif, termasuk pengukuran-kualitas penting dari seluruh bidang operasional yang ada dalam sekolah.

## **2.3. Pendekatan *Balanced Scorecard***

### **2.3.1. Konsep *Balanced Scorecard***

Balanced Scorecard terdiri dari 2 suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced* (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dapat dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Kata berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan *non-keuangan*, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja eksternal (fokus komprehensif).

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat kualitas kinerja yang terkenal dewasa ini. Sejak kemunculannya pada tahun 1992, BSC telah diterima secara luas sebagai alat kualitas kinerja dan manajemen strategis (Yee Chin2004). Rigby dan Bildodeau (2005) dalam Lawrie, Kalff dan Andersen (2005) juga menyatakan :

*A recent survey determined that companies use an average of 13management tools or frameworks at the corporate level. Many of these are tools intended to help measure or monitor the performance of anorganisation, and within this list the most popular performance related framework was the Balanced Scorecard (57 persen reporting use of a Balanced Scorecard)”*

BSC adalah alat yang menyediakan kualitas komprehensif bagi para manajer tentang bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya. BSC

diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 dalam artikel di Harvard Business Review yang berjudul *The Balanced Scorecard Measures That Drives Performance*. Dalam artikel ini disebutkan bahwa BSC merupakan suatu alat akuntansi manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditinjau perspektif keuangan dan *non* keuangan. Dalam perkembangannya, Kaplan dan Norton (1993) dalam artikelnya yang berjudul *Putting The Balanced Scorecard To Work*, mengungkapkan bahwa BSC lebih dari sekedar kualitas kinerja perusahaan, namun juga dapat digunakan untuk mengkomunikasikan dan menggabungkan sistem kualitas tersebut dengan strategi perusahaan.

Dalam perkembangan selanjutnya pada tahun 1996, Kaplan dan Norton menulis artikel yang ketiga mengenai BSC di Harvard Business Review yang berjudul *Using the BSC as a Strategic Management System*. Di dalam artikel ini disebutkan bahwa BSC sebagai alat akuntansi manajemen telah berkembang dari suatu sistem kualitas kinerja menjadi suatu sistem manajemen strategi. BSC didefinisikan secara singkat sebagai kerangka kerja manajemen yang menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang menyediakan kerangka kerja bagi kualitas dan sistem manajemen strategis (Kaplan & Norton 1996: 2). Hal ini berarti perusahaan yang inovatif dapat menggunakan BSC tidak hanya untuk menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi, melainkan juga untuk mengelola strateginya dalam jangka panjang.

BSC menurut Kaplan dan Norton (2000: 71) adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. BSC terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* (Berimbang) dan *Scorecard* (kartu skore). Pada awalnya, BSC merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kerja eksekutif di masa depan (yang ditargetkan) dengan hasil kinerja yang sesungguhnya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja eksekutif.

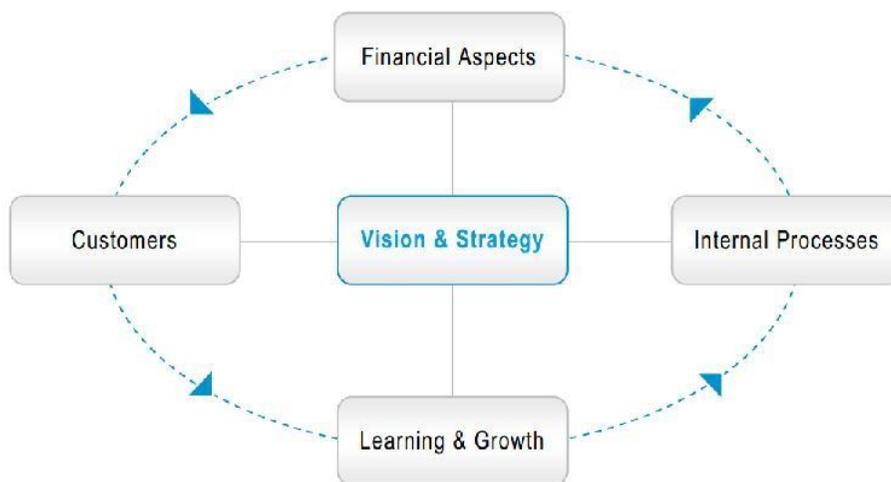
*BSC* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen yaitu sistem kualitas, sistem manajemen strategik, dan alat komunikasi (Niven 2003: 15). *BSC* menekankan kualitas keuangan dan *non* keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal berjalan seimbang (Mulyadi 2007: 3). *BSC* juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi determinan sukses saat ini dan masa mendatang. *BSC* dapat digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Pendekatan manajemen dengan metode *BSC* muncul sebagai upaya untuk mendapatkan alat kualitas kinerja yang komprehensif, koheren, dan teratur. *BSC* sebagai alat kualitas kinerja pada sebuah organisasi tidak hanya mendasarkan pada perspektif keuangan, namun juga pada perspektif *non* keuangan, seperti perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *BSC* memberikan kerangka yang jelas bagi seluruh personal organisasi untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja *non* keuangan tersebut.

Implementasi pendekatan model *BSC* juga membahas proses pengembangan strategi dan monitoring pencapaian strategi berkelanjutan dan kualitas kinerja. Dengan menerapkan *BSC* sepenuhnya diharapkan dapat memastikan bahwa determinan utama kinerja jangka panjang dapat diidentifikasi dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan hari-hari kerja. Dalam praktiknya, ini berarti bahwa misi dan strategi organisasi terkait dengan tindakan, yang menghasilkan *outcomes* operasional nyata dan positif. Sebuah sistem *BSC* dapat diterapkan dalam setiap ukuran perusahaan untuk mengelola dan mengevaluasi strategi bisnis, memonitor efisiensi operasi, dan berkomunikasi proses yang terkait kepada seluruh karyawan. Sistem *BSC* terdiri dari unsur-unsur berikut: (1) Pondasi Bisnis (*BusinessFoundations*), termasuk visi, misi dan nilai-nilai; (2) Rencana (*Plan*), termasuk komunikasi, pelaksanaan, otomatisasi, dan rencana evaluasi; (3) Strategi

Bisnis dan *Strategic Maps*, untuk menggambarkan kursus dan menentukan dekomposisi strategi ke dalam kegiatan sehari-hari; (4) Kualitas Kinerja (*Performance Measures*), untuk mengamati kinerja aktual terhadap harapan; (5) Bisnis dan Unit Pendukung *Scorecard*, untuk menerjemahkan visi perusahaan menjadi tugas-tugas untuk tiap departemen; dan (6) Kepemimpinan dan Pengembangan Diri, untuk memastikan bahwa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan akan terus ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan kerja di masa depan.

Dengan menggunakan logika BSC, visi, misi, dan strategi perusahaan diterjemahkan dalam empat perspektif yang berbeda yaitu pemilik bisnis, pelanggan, dan *stakeholder* lainnya. Perspektif keuangan mewakili pemilik bisnis, perspektif pelanggan mewakili pelanggan, manajer dan pemilik proses disajikan dalam proses bisnis internal, sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi sarana dan prasarana atau kapasitas. Komponen kunci BSC tampak dalam gambar.



Gambar . Desain Dasar Sistem BSC (Judith Terstriep 2007: 3)

Pada organisasi swasta atau perusahaan yang menjadikan keuntungan atau laba sebagai orientasi, keuntungan dan pertumbuhan yang kompetitif merupakan misi

mereka. Namun pada organisasi nir laba termasuk didalamnya organisasi publik seperti sekolah, orientasinya adalah pencapaian misi yang ditetapkan.

Dalam hal ini menurut Yeung-Chi (2004), BSC dapat membantu manajer dan pimpinan organisasi nir laba untuk mencapai perencanaan dan pengendalian fungsi strategis dalam pencapaian misi organisasi melalui:

- a. Memperjelas dan mendapatkan konsensus tentang strategi organisasi;
- b. Melakukan komunikasi strategis dalam organisasi;
- c. Menghubungkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan;
- d. tahunan;
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi;
- f. Melakukan tiunjauan strategis secara periodik dan sistematis; dan
- g. Mendapatkan umpan balik untuk pembelajaran dan peningkatan strategi.
- h. BSC pada organisasi publik dapat digambarkan sebagai beriku



Gambar 3. Desain dasar BSC dalam organisasi Publik/nir laba.  
(Judith Terstriep 2007: 4)

### 2.3.2 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam BSC karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan perusahaan dalam mengambil keputusan dan tindakan ekonomi (Kaplan 1996). Penilaian kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi perusahaan memberikan perbaikan yang mendasar terutama prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target pemasarannya. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 42), menyatakan bahwa tujuan keuangan dapat berbeda jauh pada setiap tahap siklus kehidupan bisnis. Tahapan-tahapan siklus bisnis diklasifikasikan dalam tiga tahapan, yaitu tahapan pertumbuhan (*Growth*), tahapan bertahan (*Sustain*), dan tahapan penuaian (*Harvest*).

#### a. Tahapan Bertumbuh (*Growth*)

Tahap bertumbuh merupakan awal dari siklus bisnis. Pada tahapan ini perusahaan memiliki potensi untuk berkembang dengan menghasilkan produk-produknya. Perusahaan harus melibatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk melakukan pengembangan dan meningkatkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, serta mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan dalam aspek keuangan, investasi yang ditanamkan untuk kepentingan masa depan sering kali memakan biaya yang besar dan lebih besar dari pada pendapatan yang diperoleh sehingga secara aktual perusahaan beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Oleh karena itu dalam tahap ini perusahaan harus menekankan pada prosentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

## b. Tahapan Bertahan (*Sustain*)

Tahapan kedua dari siklus bisnis perusahaan adalah bertahan, yaitu situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang. Peningkatan investasi pada tahap bertahan ini memberikan harapan besar mampu menghasilkan *rate on investment* (ROI) yang cukup tinggi. Perusahaan berusaha mempertahankan dan memperluas pangsa pasar yang sudah ada seiring dengan peningkatan investasi produksi.

Dalam aspek keuangan, dalam tahapan bertahan, perusahaan mulai dan terus mengukur tingkat profitabilitasnya. Ukuran ini menganggap bahwa investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang dilakukan.

## c. Tahapan Penuaian (*Harvest*)

Tahap ketiga ini merupakan tahap kematangan yaitu suatu fase dimana perusahaan melakukan penuaian atas investasi yang dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang lebih besar, kecuali hanya untuk pemeliharaan dan *maintenance* dari fasilitas yang sudah ada. Tujuan utama perusahaan dalam fase ketiga ini adalah memaksimalkan *cash flow* yang masuk ke dalam perusahaan. Kualitas keuangan tidak lagi pada ROI, tetapi pada *cash flow* yang maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

Kualitas keuangan dalam ketiga tahapan bisnis di atas dapat diikhtisarkan dalam tabel 2 berikut:

<b>BUSINESS UNIT STRATEGY</b>	<b>Revenue Growth &amp; Mix</b>		<b>Cost Reduction/ Productivity Improvement</b>	<b>Asset Utilization</b>
	<i>Growth</i>	❖ <i>Sales Growth rate by segmen Percentage revenue from new product, service and customer.</i>	<i>Revenue/employee</i>	✓ <i>Investment (Percentage of sales) ✓ R &amp; D (Percentage of sales)</i>
	<i>Sustain</i>	❖ <i>Share of targeted customer &amp; account</i> ❖ <i>Cross selling</i> ❖ <i>Percentage revenues from new application</i> ❖ <i>Customer &amp; product line Profitability.</i>	✓ <i>Cost vs competitors.</i> ✓ <i>Cost reduction rates</i> ✓ <i>Indirect expense</i>	✓ <i>Working capital ratio</i> ✓ <i>ROCE by key asset categories</i> ✓ <i>Assetutilization rates</i>
	<i>Harvets</i>	❖ <i>Customer &amp; product line profitability</i> ❖ <i>Percentage unprofitability customer</i>	<i>Units Cost (per unit of out put, per transaction)</i>	✓ <i>Payback Throughput</i>

Sumber: *The Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton (1996)

### 2.3.3. Perspektif Pelanggan

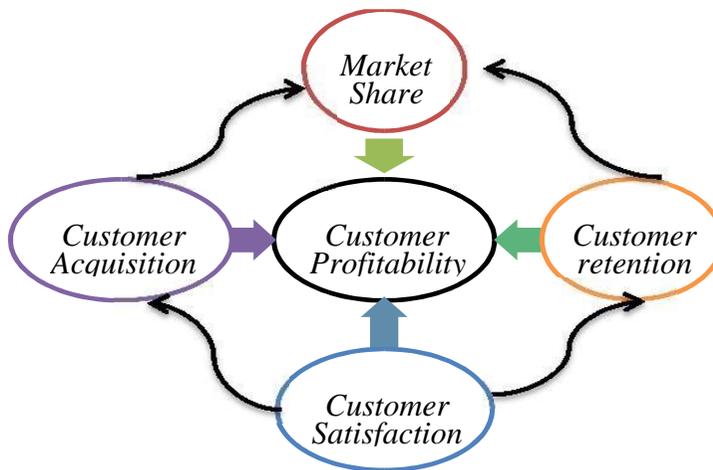
Perspektif pelanggan merupakan salah satu sumber pendapatan perusahaan sekaligus merupakan komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Niven (2003) mengatakan bahwa dalam memilih ukuran pada perspektif pelanggan, suatu perusahaan dihadapkan pada dua pertanyaan penting, yaitu (1) Siapa target pelanggan kita? dan (2) Apa *value proposition* kita dalam melayani pelanggan?

Dewasa ini dimana konsumen memiliki banyak pilihan produk, maka perusahaan harus mampu memetakan dengan baik pelanggannya. Hal ini memaksa perusahaan melakukan perubahan strategi dari yang semula focus internal bergeser ke eksternal, dari produksi ke pemasaran. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka panjang maka harus mampu menciptakan dan menjanjikan produk yang memiliki *value* lebih di mata konsumen. Dengan kata lain produk yang dihasilkan harus mampu memberikan manfaat yang lebih tinggi dari *cost* yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk tersebut maupun melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen (Yulianto 2000).

Kaplan dan Norton (2001) mengklasifikasikan perspektif pelanggan dalam dua kualitas, yaitu:

a. Customer core measurement

*Customer core measurement* yaitu group yang memiliki beberapa komponen kualitas seperti tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas, akuisisi, konsumen dari pasar yang ditargetkan, dan *customer profitability*, tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani. Hubungan kualitas tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 4. Kualitas Inti Perspektif Pelanggan (*Customer Core Value*) (Kaplan dan Norton 2000: 60)

Keterangan:

- 1) *Market Share*, yaitu porsi penjualan yang dikuasai perusahaan atas seluruh pasar yang ada, yang meliputi antara lain jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- 2) *Customer retention*, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
- 3) *Customer satisfaction* yaitu tingkat kepuasan konsumen/pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik.
- 4) *Customer acquisition*, yaitu tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 5) *Customer profitability*, yaitu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target/segmen pasar yang dilayani.

*b. Customer value proposition*

*Customer value proposition* menggambarkan *performance driven*/pemicu kinerja yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan oleh perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dihasilkan untuk menciptakan kepuasan konsumen.

Adapun atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori:

*1). Product/service attributes*

Atribut ini merupakan fungsi dari produk dan jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Beberapa konsumen mengutamakan aspek fungsi produk, penyampaian tepat waktu dan harga yang murah. Dilain pihak ada konsumen yang mengutamakan aspek harga

yang tinggi untuk produk/jasa yang dibelinya. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas jasa yang ditawarkan. Selanjutnya kualitas kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

### 2). *Customer relationship*

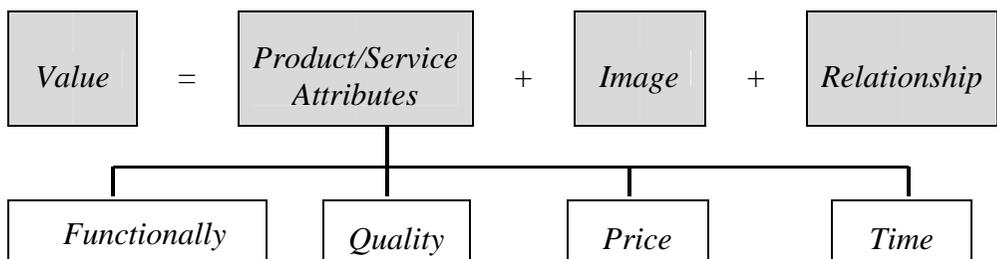
Atribut ini menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.

Waktu merupakan komponen yang penting dalam kompetisi perusahaan. Penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu bagi konsumen merupakan komponen kepuasan yang penting.

### 3). *Image and reputation.*

Atribut ini merupakan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun reputasi dan *image* dapat dilakukan dengan iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan.

Hubungan ini digambarkan dalam gambar berikut:



Gambar 5. *The Customer Value Proposition* (Kaplan dan Norton, 2000: 65)

Zeithaml (2009: 184) mengatakan bahwa kualitas pelayanan adalah persepsi pelanggan terhadap layanan istimewa. Layanan tersebut diformulasikan ke dalam bentuk matematika semu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Service Quality} &= \text{Satisfaction with Service Delivery} \\ &= \text{Perceived Service Delivery} - \text{Expected Service Delivery} \\ &= P - E \end{aligned}$$

Terbentuknya harapan atas layanan (*Expected Service*) dari para pelanggan dipengaruhi oleh berbagai kegiatan pemasaran, seperti iklan, penjualan, promosi, harga, tradisi, maupun adanya kontrak konsumen dengan pemberi layanan sebelumnya. Layanan yang diterima banyak dipengaruhi oleh kontak antar personal dengan pemberi layanan, fasilitas fisik, prosedur yang merupakan bagian dari pelayanan. Parasuraman. (1998) memaparkan lima dimensi kualitas/mutu pelayanan yaitu :

- a. *Tangibility* tampilan sarana fisik dan peralatan komunikasi yang dimiliki sistem layanan.
- b. *Reliability* yaitu kesesuaian antara layanan yang diberikan dengan layanan yang telah dijanjikan secara akurat.
- c. *Responsiveness*, yaitu kemampuan dalam membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan cepat, tepat serta antusias.
- d. *Assurance* yaitu keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang sopan santun, rasa hormat, perhatian profesional, kejujuran dari pemberi layanan sehingga pelanggan merasa bebas dari bahaya atau kerugian.
- e. *Empathy* yaitu kedekatan dan kemudahan untuk mencapai sarana pelayanan, menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan pelanggan, memberitahu dengan bahasa yang mudah dimengerti serta untuk mengenal pelanggan dan kebutuhannya.

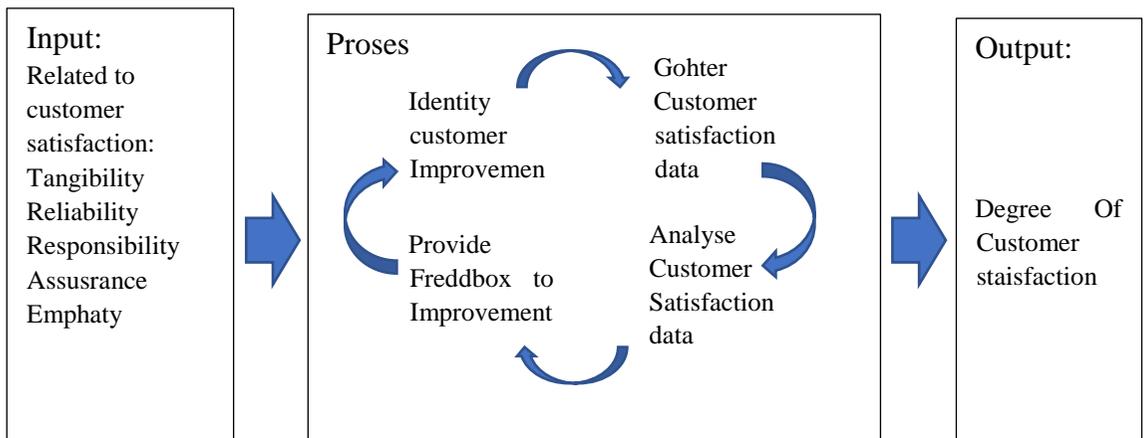
Pada dasarnya kualitas layanan merupakan kesesuaian antara layanan yang dirasakan dengan harapan pelanggan. Kesesuaian keduanya menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan, sehingga dengan demikian dapat dikatakan, bila mengetahui kualitas layanan berarti dapat diketahui kepuasan pelanggan (Rangkuti 2013: 138).

Perasaan konsumen terhadap produk atau jasa setelah membeli sebuah produk atau menerima sebuah jasa disebut dengan kepuasan konsumen atau ketidakpuasan konsumen (Coldwell 2001; Hansemark dan Albinson 2004; Solomon 2011). Selanjutnya, Zeithaml *et al.* (2009: 190) mendefinisikan kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan atas suatu layanan yang dialaminya. Lovelock dan Wright (2002: 111) memformulasikan kepuasan pelanggan sebagai berikut:

$$satisfaction = \frac{Perceived\ Service}{Expected\ Service}$$

Berdasarkan konsep di atas, ada dua cara untuk membuat pelanggan senang dan puas. Pertama, produk yang ditawarkan harus sesuai dengan harapan pelanggan. Kedua, menurunkan tingkat harapan pelanggan terhadap produk sedemikian rupa sehingga mereka tetap merasa puas dengan produk yang diberikan.

Proses kualitas kepuasan pelanggan menurut Rangkuti (2013: 124) sebagai berikut:



Gambar 6. Model untuk monitoring dan mengukur kepuasan pelanggan

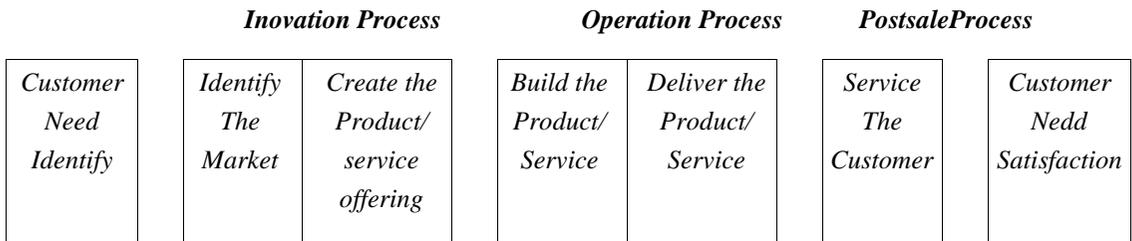
### 2.3.4 Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal mengidentifikasi proses-proses penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan). Kinerja perusahaan dari perspektif bisnis internal diperoleh dari bisnis internal yang diselenggarakan oleh perusahaan. Perusahaan harus memilih dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Kaplan dan Norton (2000: 80) mengklasifikasikan proses bisnis internal ke dalam tiga proses bisnis utama, yaitu:

- a. Proses inovasi yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, lamanya waktu pengembangan produk, dan besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk jika dibandingkan dengan para kompetitor dan rencana perusahaan serta frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan. Proses inovasi dalam perusahaan dilakukan oleh bagian *research and development (R&D)* sehingga setiap keputusan peluncuran suatu produk telah dilakukan pengkajian dan penelitian yang mendalam sebelumnya
- b. Proses operasi yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih efektif dan efisien. Proses ini juga menekankan pada proses penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- c. Proses pelayanan purna jual yang diukur dengan pelayanan purna jual yang diberikan organisasi kepada pelanggan. Pelayanan purna jual dapat meliputi garansi, berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak, penanganan klaim pelanggan atas produk.

Hubungan ketiga komponen utama perspektif bisnis internal tersebut digambarkan dalam gambar berikut ini:



Gambar 7. Perspektif Bisnis Internal (Kaplan dan Norton, 2000: 98)

### 2.3.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

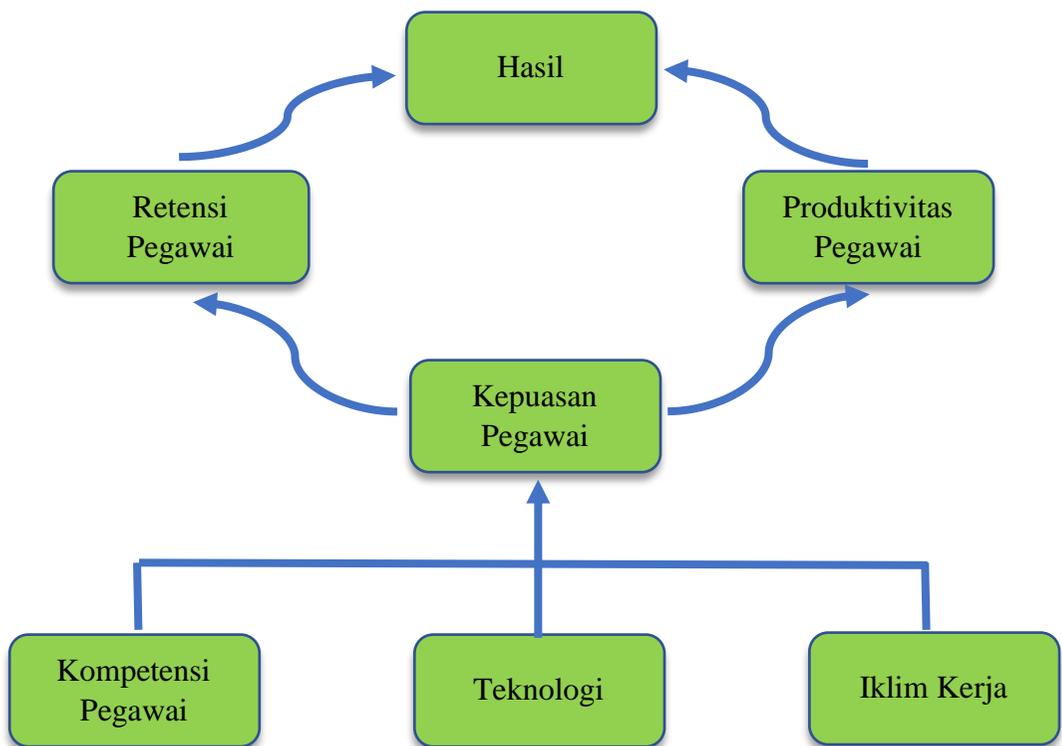
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk mendesain dan menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi tiga perspektif lainnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal) agar tujuan dari masing-masing perspektif tersebut tercapai. Dengan kata lain, tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menghasilkan factor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard* yang pertama.

Kaplan dan Norton (2000: 110) memaparkan bahwa terdapat tiga komponen dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

- a. Kemampuan pegawai (*people*) yang diukur dengan tingkat kepuasan kerja para pegawai yang dilakukan secara reguler, tingkat perputaran pegawai (*turn over*), besarnya tingkat pendapatan perusahaan per pegawai, dan tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*).
- b. Kemampuan Sistem Informasi yang diukur dengan tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

c. Motivasi, pemberdayaan dan kerja sama yang diukur jumlah saran pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang memahami visi, misi, dan tujuan organisasi.

Kaplan dan Norton (2001: 123) mengemukakan bahwa strategi pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seluruh pegawai di dalam organisasi dan hubungan yang dijalin dengan para pelanggan dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Untuk memperoleh kondisi yang demikian tersebut perlu dikaji aspek kompetensi strategik, teknologi strategik, dan iklim kerja. Kepuasan pegawai merupakan prakondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*. Hal ini dapat dicermati pada gambar berikut:



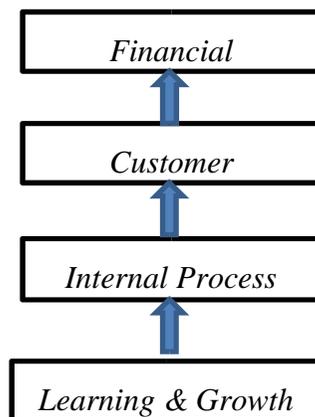
Gambar. Kerangka pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton 2000:129)

Untuk mengukur dan mengetahui tingkat kepuasan pegawai, organisasi perlu dilakukan survei secara berkala, beberapa elemen kepuasan pegawai (Kaplan dan Norton 2001:130) adalah:

- a. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b. Pengakuan
- c. Akses memperoleh informasi
- d. Dorongan aktif untuk melakukan kreatifitas dan inisiatif.

Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan hubungan sebabakibat. Jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab akibat antar perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan komponen penting dalam model kualitas kinerja, karena hubungan sebab akibat dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang akan tercapai dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi, dan komunikasi yang efektif.

Hubungan sebab akibat antara perspektif dan *Balanced Scorecard* dapat digambarkan dalam gambar berikut:



Gambar. Hubungan sebab akibat antara empat perspektif BSC (Averson 2003 dalam Imelda 2004)

## 2.4. Keunggulan Balanced Scorecard

Dibandingkan dengan kualitas kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka BSC memiliki beberapa keunggulan (Barbara Gunawan 2000):

### 1. Komprehensif

BSC menekankan kualitas kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek pelanggan, inovasi, dan *market development* merupakan fokus kualitas yang integral. Keempat perspektif dalam BSC menyediakan keseimbangan antara kualitas eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut mendorong manajer untuk mendorong manajer untuk mencapai tujuan tanpa membuat *trade off* di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif. BSC mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

### 2. Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis

Kualitas aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek pelanggan, inovasi dan pengembangan, pembelajaran memberikan pedoman terhadap pelanggan yang selalu berubah preferensinya.

### 3. Fokus pada tujuan perusahaan

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif adalah:

#### a. Perspektif keuangan

Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personal.

b. Perspektif pelanggan

Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.

c. Perspektif proses bisnis internal

Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

## **2.5. *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sekolah**

Pada awalnya BSC dimunculkan sebagai terobosan kualitas kinerja pada sektor privat. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Ittner dan Larcker (2003), Evans dan Jack (2003) dan yang serupa oleh Davis dan Albright (2004) menemukan bahwa penggunaan BSC yang baik dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Banyak studi yang dilakukan fokus terhadap penggunaan BSC pada sektor privat dan organisasi yang berorientasi pada keuntungan (Yek, Penney, dan Seow 2007).

Namun dalam perkembangannya BSC dapat diterapkan pada organisasi publik dan organisasi *non profit* lainnya. Andersen dan Lawrie (2002) dan Szaryez (2004) telah menganalisis bagaimana BSC dapat diadopsi secara lebih efektif pada sektor publik. Karathanos dan Karathanos (2003) mencatat “Meskipun konsep BSC telah secara luas digunakan dan diadopsi dalam sektor bisnis, sektor pendidikan rupanya tidak seluruhnya menggunakan atau mengadopsi konsep BSC, hal ini ditandai dengan sedikitnya publikasi penelitian yang terkait dengan topik BSC di dunia pendidikan”.

Yuksel dan Caskun (2013) menyatakan bahwa BSC tidak hanya baik dalam monitoring dan evaluasi kinerja institusi pendidikan tetapi juga sangat baik juga untuk mencapai peningkatan kinerja terbaik. Mac Stravic (1999) dalam Yuksel dan Caskun (2013) Implementasi BSC di institusi pendidikan dapat memberikan internal *stakeholders* seperti staf guru dan pekerja kebanggaan dengan apa yang dikerjakan. Penerapan BSC dalam organisasi publik memerlukan modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak berarti harus berbeda dengan BSC yang diimplementasikan pada sektor bisnis (Mahmudi 2010: 142, Imelda 2004). Hal ini didasarkan pada perbedaan tujuan antara organisasi publik dan organisasi bisnis. Organisasi publik, termasuk sekolah, merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan.

Sementara itu, organisasi bisnis merupakan organisasi yang secara nyata berorientasi pada keuntungan. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari keuntungan, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dally (2010: 79) memaparkan bahwa penerapan BSC pada organisasi publik memerlukan beberapa penyesuaian atau modifikasi dengan beberapa alasan sebagai berikut:

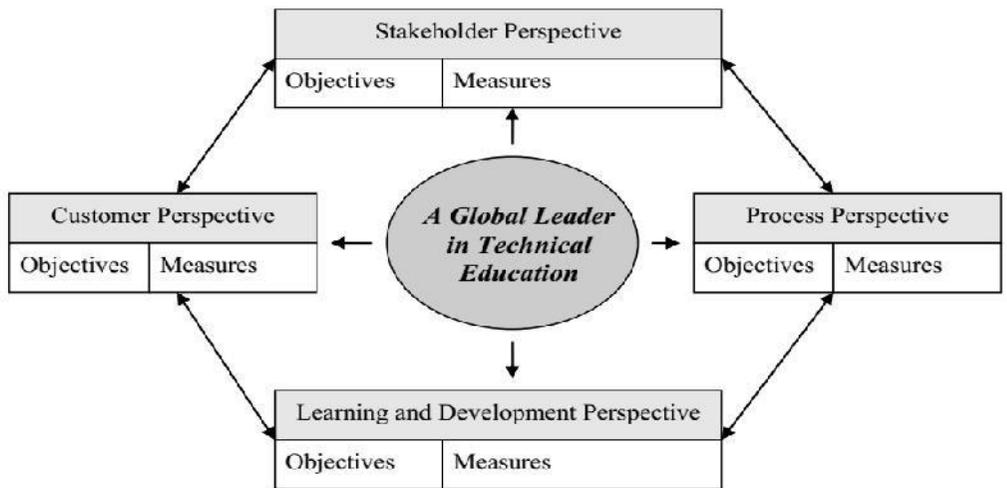
- a. Fokus utama sektor publik (termasuk sekolah) adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama organisasi publik adalah bukanlah maksimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi publik (sekolah) tersebut.
- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan *stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari

peran kepengurusan organisasi publik/sekolah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi *stakeholders*, pemerliharaan sumber daya, tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.

Untuk itu organisasi publik, termasuk organisasi sekolah dapat menggunakan BSC dalam kualitas kinerjanya (Imelda 2004). Oleh karena itu penerapan BSC pada institusi pendidikan dapat memodifikasi empat perspektif dalam *scorecard* atau menambahkan beberapa perspektif yang lain. Dalam institusi pendidikan empat perspektif BSC adalah *stakeholders*, *internal processes*, *learning and growth*, dan *financial sustainability* (Yuksel dan Caskun 2013).

Grayson (2004) memberikan ilustrasi formulasi BSC yang diperuntukkan bagi sekolah tinggi dengan menggunakan *hypothetical example*. Cribb dan Hogan 2002 menguji penggunaan BSC pada universitas swasta dengan menekankan pada proses implementasi. Kharatanos 2005 telah mengadakan penelitian secara umum dan survei singkat tentang perbedaan *scorecard* pada entitas bisnis dan entitas pendidikan yang mana nampak pada penggunaan kerangka kerja yang lebar untuk memandu adaptasi BSC pada dunia pendidikan.

Yek, Peney Dan Seow 2007 dalam penelitiannya pada *Vacational Education and Training* (VET) di Singapura melakukan modifikasi terhadap BSC ala Kaplan yang diimplementasikan di organisasi bisnis agar dapat diimplementasikan pada VET dengan memodifikasi empat perspektif dengan dua belas sasaran strategis dan 31 key performance indicators (KPI). Empat perspektif BCS yang dimodifikasi di VET tampak dalam gambar berikut:



Gambar 10. *Latest BSC Model Adopted by ITE* (Yek, Penney dan Seow 2007)

Sementara itu Yuksel dan Coskun (2013) dalam *paper*nya memaparkan BSC untuk organisasi pendidikan dengan modifikasi baik aspek perspektif, *strategic objectives* dan *performance measures* sebagaimana dalam tabel 3

**Tabel 3 *Balanced Scorecard for Educational Service***

<b><i>Perspektif</i></b>	<b><i>Strategic Objectives</i></b>	<b><i>Performance Meassures</i></b>
<i>Stakeholder</i>	<i>Promoti school image</i>	<i>Reputation ration, external rangkings, alumni evaluation</i>
	<i>Parent satisfaction</i>	<i>Graduation job offering, university acceptance rate</i>
	<i>Student Loyalty</i>	<i>School leaving rates</i>
		<i>Quality assessments</i>
	<i>Encourage partnership with related institutions</i>	<i>Joint projects and activites</i>
<i>Internal process</i>	<i>Improve the student academic performance</i>	<i>Exam results of students</i>
	<i>To achieve improvement in teaching excellence</i>	<i>Budget spent on staaf development</i>

	<i>Increase students participation to sport activities</i>	<i>Number of students attending the sport activities</i>
	<i>Increase students participation to social activities</i>	<i>Number of social activities</i>
<i>Learning and growth</i>	<i>Improve staff satisfaction</i>	<i>Satisfaction surveys</i>
	<i>Technology implementation</i>	<i>Number of course using new technology</i>
	<i>Knowledge enhancement</i>	<i>Number of seminars attended</i>
<i>Financial Sustainable</i>	<i>Improve Cost Structure</i>	<i>Saving in cost of service</i>
	<i>Increase Asset Utilization</i>	<i>Efficient use facilities and resources</i>
	<i>Expand Revenue Opportunities</i>	<i>Level of student enrollment Fund rising from stakeholder</i>

(Sumber: Yuksel & Coskun 2013)

Perbedaan implementasi BSC pada organisasi pendidikan dengan organisasi bisnis pernah dikaji oleh Karathanos dan Karathanos (2005) dengan membandingkan *The Baldrige Award* dan kriteria BSC dalam konteks pendidikan. Perbandingan keduanya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4**

***Expected measures in BSC and Baldrige criteria for education and business***

<b><i>Education</i></b>	<b><i>Business</i></b>
<b><i>1. Student Learning results: results should be based on a variety of assessment methods, should reflect overall mission and improvement objectives. Should reflect holistic appraisals of student learning.</i></b>	<b><i>1. Customer – focused results: customer satisfaction measurement about specific product and service features, delivery, relationships and transactions that bear upon the customers future actions.</i></b>

<p>2. <b>result:</b> <i>satisfaction spesific and actions.</i></p>	<p>2. <b>Product and service result:</b> <i>key measures or indicators of product and service performance important to the customers.</i></p>
<p>3. <b>Budgetary financial and market results:</b> <i>instructional and general administration expenditure per student, tuition and fee levels, cost per academic credit, resources redirected to educations from other areas, scholarship growth.</i></p>	<p>3. <b>Financial and market results:</b> <i>return on invesment, asset use, operating margins, profitability, liquidity, value added per employee.</i></p>
<p>4. <b>Faculty and staff results:</b> <i>innovation and suggestion rates, courses or educational programs completed; learning; on-the-job performance improvements; cross training rates; collaboration and teamwork; knowledge and skill sharing across work functions, units and locations; employee well being; satisfaction and dissatisfaction.</i></p>	<p>4. <b>Human resource results:</b> <i>innovation and suggestion rates; course completed; learning; on-the- job performance improvements; crosstraining rates; measures and indicators of work system performance and effectiveness; collaboration and teamwork; knowledge and skill sharing across work functions, units and locations; employee wellbeing, satisfaction and dissatisfaction</i></p>
<p>5. <b>Organizational effectiveness results</b>  <i>:(including key internal operations performance measures) capacity to improve student perfor-mance, student development, educ-ation climate, indicators of responsiveness to student or stake-holder needs, supplier and partner performance, key measures or indicators of accomplishment of organizational strategy and action plan</i></p>	<p>5. <b>Organizational effectiveness results:</b>  <i>(including key internal operations performance measures) producti-vity, cycle time, supplier and partner performance, key measures or indicators of accomplishment of organizational strategy andaction plan.</i></p>

<p>6. <b>Governance and social responsibility results:</b> <i>fiscal accountability, both internal and external; measures or indicators of ethical behaviour and stakeholder trust in the governance of the organization; regulatory and legal compliance; organizational citizenship</i></p>	<p>6. <b>Governance and social responsibility results:</b> <i>fiscal accountability, both internal and external; measures or indicators of ethical behaviour and stakeholder trust in the governance of the organization; regulatory and legal compliance; organizational citizenship</i></p>
---	---

( Sumber: Karathanos and Karathanos 2005)

Karathanos dan Karathanos (2005) mengupas tentang penghargaan bergensi *The Baldrige National Quality Program* yang diberikan kepada tiga institusi pendidikan yaitu *Chugach School District*, *Pearl River School*, dan *University of Wisconsin-Stout*. Dalam paparannya Karathanos dan Karathanos mengupas tentang langkah-langkah yang dilakukan tiga institusi pendidikan di atas dalam mengimplementasikan BSC yang disesuaikan dengan visi institusi masing-masing.

*Chugach School District*, merupakan sekolah kecil di Alaska yang memiliki banyak permasalahan, skor tes prestasinya terendah di California. Dengan mengembangkan visi bersama sesuai prinsip-prinsip BSC. Setelah sepuluh tahun secara kontinyu dan konsisten mengimplementasikan BSC, akhirnya *Chugach School District* memenangkan *The Baldrige National Quality Program* dan menjadikan sekolah tersebut sebagai sekolah model.

*Pearl River School* adalah sekolah makmur di pinggiran kota New York. *Pearl River School* berhasil menerapkan BSC melalui visi bersama yang diderivasikan dalam tujuan strategis sekolah yaitu:

- a. Siswa adalah pelanggan kami.
- b. Kinerja akademik adalah praktik yang konsisten dan konstan.
- c. Sumber daya karyawan sangat dihargai.
- d. Operasi bisnis kami adalah biaya efektif dengan tetap menjaga kualitas.

Tari (2013) melakukan penelitian terkait kualitas kinerja SMA Negeri 8 Pekanbaru dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian tersebut dipaparkan dari perspektif pelanggan, SMA Negeri 8 Pekanbaru memperoleh skor 96,52 persen yang menunjukkan bahwa pelanggan utama (para siswa) merasa sangat puas dengan pelayanan SMA Negeri 8 Pekanbaru. Dari perspektif keuangan, alokasi anggaran keuangan di SMA Negeri 8 Pekanbaru dinyatakan efektif namun tidak efisien. Terkait dengan kualitas perspektif bisnis internal yang diukur dengan standar pelayanan minimal (SPM) diperoleh hasil baik. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan kepuasan guru dan tata usaha diperoleh hasil/score 79,07 persen merasa puas dan sangat puas.

### **2.5.1. Perspektif Pelanggan Sekolah dalam BSC**

Kajian tentang pelanggan dalam konsep BSC pada umumnya yang berlaku pada dunia bisnis adalah para pihak yang menikmati produk/jasa yang diberikan. Dalam konteks institusi pendidikan atau sekolah, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan pendidikan.

Kamisa (1997) dalam Nurkholis (2003: 110) menjelaskan secara rinci pelanggan pendidikan terdiri dari dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pendidikan berkualitas jika:

1. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang secara baik dalam aspek fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial yang memadai sesuai dengan kinerja masing-masing. Sedangkan secara psikis, pelanggan internal memiliki kesempatan yang luas untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi, bakat dan kreatifitasnya.
2. Eksternal:
  - a) Eksternal Primer (Para Siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya ketrampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi,

pemecah masalah, dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga negara yang bertanggung jawab. (Phillip Hallinger 1998 dalam Nurkholis 2003: 71).

- b) Eksternal Sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/dunia usaha dan industri); para lulusan sekolah dapat memenuhi harapan orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/dunia usaha dan industri dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.
- c) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Ada dua kualitas pada perspektif pelanggan di sekolah. Kelompok pertama adalah ukuran seberapa jauh para siswa merasa puas atas layanan sekolah sehingga mendistribusikan perasaan puasnya kepada calon siswa lainnya sehingga tiap tahun peminat sekolah tersebut semakin bertambah. Kelompok kedua adalah nilai (*Value*) yaitu: *service atribut*, *image* dan *relationship*. Dengan memperhatikan gambar 5. *The Customer Value Proposition* (halaman 55) maka dapat dijelaskan posisi sekolah dalam perspektif pelanggan. *Functionality* (kegunaan) dapat berarti kecocokan SMK Al Ilyas Malangbong dengan kebutuhan masyarakat agar dapat diterima dunia usaha/industri atau berwirausaha maupun melanjutkan studi ke pendidikan yang lebih tinggi.

Untuk mengukur seberapa jauh kegunaan SMK bagi pelanggan antara lain berupa jumlah siswa yang mendaftar ke SMK Al Ilyas Malangbong dan jumlah seluruh siswa SMK khususnya SMK yang ada di Malangbong (*market share*). *Quality* (mutu) sekolah dapat diekspresikan dalam beberapa ukuran diantaranya: peringkat akreditasi sekolah, rata-rata perolehan nilai ujian nasional, serta prestasi akademik/*non* akademik lainnya yang diperoleh SMK Al Ilyas Malangbong. Aspek harga (*price*) adalah harga yang ditawarkan SMK Al Ilyas Malangbong, seperti uang sekolah, uang sumbangan (SPS), atau dapat pula dikatakan jumlah biaya sekolah per

tahun rata-rata untuk tiap siswa. Aspek waktu (*time*) adalah waktu yang digunakan siswa untuk menyelesaikan studi dari masing-masing tingkat kelas.

*Image* (kesan dan reputasi) SMK Al Ilyas Malangbong dapat diukur dari tingkat popularitas nama sekolah, jumlah pendaftar secara keseluruhan, dan rasion antara jumlah yang diterima dengan jumlah calon siswa yang mendaftar di SMK Al Ilyas Malangbong. Selanjutnya aspek *Relationship* (hubungan) dari produk, yaitu baik buruknya hubungan antara pelanggan dan sekolah, meliputi: a) kepuasan siswa SMK Al Ilyas Malangbong terhadap proses pembelajaran, kelancaran administrasi, keramahan pelayanan, kejelasan dan ketaatan peraturan yang diterapkan di SMK Al Ilyas Malangbong. b) Kepuasan alumni, yaitu berupa kesiapan lulusan untuk bekerja, tingkat keterserapan lulusan di dunia usaha dan dunia industri, kesungguhan untuk bekerja, dedikasi dan integritas. c) Iklan, *website* atau jejaring alumni yang menggambarkan seberapa jauh SMK Al Ilyas Malangbong mau mengakomodasi dan mengalokasikan sumber dana untuk meningkatkan hubungan dengan siswa, alumni atau calon siswa selanjutnya.

### **2.5.2 Perspektif Keuangan Sekolah dalam BSC**

Kinerja keuangan pada sekolah terkait dengan bagaimana sekolah meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Masyarakat sebagai pembayar pajak sekaligus *stakeholder* pendidikan mengharapkan uang yang dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif (*value for money*) serta memenuhi prinsip akuntabilitas publik (Mahmudi 2010: 83). Hal ini selaras dengan Undang – undang No. 20 tahun 2003 pasal 48 bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik, disamping itu prinsip efektivitas harus ditekankan.

Tresiana (2005) menyatakan bahwa ukuran keuangan di sekolah dapat puladiukur dari tertib keuangan yang dibagi dalam kelompok besar yaitu: a) laporan keuangan (pembuatan neraca, laporan laba rugi dan laporan arus kas), b) anggaran

(rencana anggaran, pengawasan anggaran, tertib anggaran, dan pelaksanaan anggaran) dan c) audit (pelaksanaan audit keuangan).

Kinerja keuangan di SMK Al Ilyas Malangbong berdasarkan siklus dalam BSC telah mencapai tahap penuaian (*harvest*). Hal tersebut dilihat dari usia sekolah yang sudah tua, yaitu 48 tahun. Dalam tahap ini SMK Al Ilyas Malangbong tidak perlu lagi mengembangkan investasi untuk pengadaan sarana prasarana dan pembangunan gedung karena sarana dan prasarana yang ada di SMK Al Ilyas Malangbong relatif lengkap. Pengalokasian keuangan saat ini terfokus pada pemeliharaan dan perbaikan fasilitas sekolah yang sudah ada. Tujuan utama SMK Al Ilyas Malangbong pada tahap penuaian ini adalah mengoptimalkan penyerapan dana yang ada untuk memaksimalkan jumlah siswa yang dapat ditampung sertameningkatkan prestasi siswa dalam konteks akademik maupun non akademik.

### **2.5.3. Perspektif Bisnis Internal Sekolah dalam BSC**

Perspektif bisnis internal sekolah adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal sekolah secara berkelanjutan. Dalam perspektif bisnis internal yang menjadi fokus sekolah adalah sekolah harus unggul dalam bidang apa? Bagaimana sekolah membangun keunggulan tersebut? (Mahmudi 2010: 144). Sesuai dengan konsep BSC terdapat tiga hal yang harus dijalankan sekolah yaitu *inovation process*, *operation process*, dan *postsale process*.

Dalam tahap proses inovasi, sekolah menyampaikan produknya berupa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang dikemas dalam kurikulum. Dalam hal ini sekolah harus membangun keunggulan kurikulum yang diterapkan. Kurikulum yang unggul adalah kurikulum yang mampu membekali siswa memiliki pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh *stakeholder* sekolah, khususnya dalam konteks SMK adalah *stakeholder* dunia usaha dan dunia industri. Dalam hal ini pemerintah menetapkan standar minimal melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sehingga kurikulum yang diajarkan

di sekolah merujuk pada Standar Isi yang telah ditetapkan. Kurikulum yang saat ini diterapkan di SMK Al Ilyas Malangbong terdiri dari dua jenis, yaitu: a) kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yang diterapkan untuk pembelajaran di kelas XII dan b) Kurikulum 2013 yang diterapkan untuk pembelajaran kelas X dan XI.

Disisi lain terkait tahap proses inovasi, Karathanos dan Karathanos (2005) menambahkan bahwa sekolah harus memiliki program akselerasi, dimana siswa dapat memperpendek waktu tempuh di satu tingkat pendidikan dengan sistem SKS. Kemudian hal yang penting pula adalah biaya per siswa (*cost per pupil*) relatif sesuai dengan mutu yang didapat.

Tahap proses operasi adalah suatu proses dimana sekolah menyampaikan produknya kepada siswa dalam proses pembelajaran yang baik. Indikatornya adalah a) adanya efektivitas penggunaan waktu; b) proses pembelajaran yang berkualitas dengan melakukan inovasi dengan menggunakan multisumber, multimetode dan multimedia, c) meningkatkan kualifikasi pendidikan guru (setara S1), d) meningkatkan sarana/prasarana sekolah (perpustakaan, laboratorium, komputer) dan e) meningkatkan nilai Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) setiap tahunnya. Hal-hal tersebut diatur dalam Standar Nasional Pendidikan yang terkait dengan proses bisnis sekolah adalah Standar Proses, Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

Standar proses menyangkut 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. Disamping itu proses pembelajaran harus memberikan keteladanan. Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses

pembelajaran yang efektif dan efisien. Standar Kompetensi Lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundangundangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: a) Kompetensi pedagogik; b) Kompetensi kepribadian; c) Kompetensi profesional; dan d) Kompetensi sosial. Pendidik pada SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat memiliki: a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1), b) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan c) sertifikat profesi guru untuk SMK/MAK. Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, empat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai,

serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: a) penilaian hasil belajar oleh pendidik; b) penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan c) penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.

Tahap terakhir, yaitu *postsale process* (layanan purna jual) merupakan kesempatan rekrutmen, fasilitas bagi alumni dan pembuatan jaringan alumni. SMK Al Ilyas Malangbong memiliki Bursa Kerja Khusus yang menjadi media bagi sekolah untuk menyalurkan lulusan ke dunia usaha/industri. Peranan Bimbingan Konseling terkait informasi pendidikan tinggi bagi siswa yang memilih untuk melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi. SMK Al Ilyas Malangbong juga memiliki *Business Centre* yang memberikan pelatihan dan pendampingan kewirausahaan bagi siswa yang merintis menjadi wirausaha mandiri. Para alumni juga berhimpun dalam organisasi alumni yang menjadi wadah bagi alumni untuk meningkatkan komunikasi antar alumni maupun alumni dengan sekolah. SMK Al Ilyas Malangbong juga memiliki *website* sekolah yang menjadi corong informasi kepada semua pihak.

#### **2.5.4. Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Sekolah dalam BSC**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (1992: 134) menekankan pada “ *Can we continue to improve and create value?*”. Perspektif ini menekankan pada upaya menjaga dan membangun keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu organisasi sekolah harus terus melakukan inovasi, kreasi dan pembelajaran yang terus menerus. Untuk memperoleh prestasi yang baik, sekolah harus mengembangkan kapasitas secara berkesinambungan untuk mengantisipasi perubahan yang terus berlangsung sebagai akibat perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan kompetitor lain. Dalam kerangka BSC, sekolah dihadapkan pada pertanyaan bagaimana sekolah terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi siswa sebagai pelanggan utamanya.

Pada organisasi sekolah, seperti SMK Al Ilyas Malangbong, keberadaan sumber daya manusia merupakan komponen utama, karena prinsip penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan guru dan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan tingkat motivasi/pemberdayaan. Yuksel dan Coskun (2013) mengemukakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi beberapa sasaran strategis, yaitu: perbaikan kepuasan staff (guru dan karyawan), implementasi teknologi dalam kegiatan organisasi, dan peningkatan pengetahuan dari staf (guru dan karyawan).

Kepuasan guru dan karyawan sangat penting, hal ini karena jika guru dan karyawan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap manajemen sekolah akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja sekolah. Untuk mengetahui tingkat kepuasan guru dan karyawan sebaiknya sekolah melakukan survei kualitas kepuasan guru dan karyawan secara berkala.

Faktor lain dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah implementasi teknologi dalam organisasi. Pemanfaatan teknologi baik dalam manajemen maupun pembelajaran akan menjadikan sekolah dapat melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien. Tidak disangsikan lagi kemajuan teknologi

memberikan kemudahan bagi manusia maupun organisasi mencapai target-target yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien. Implementasi teknologi dapat diukur dari rasio jumlah komputer yang ada dengan jumlah siswa. Faktor peningkatan kemampuan guru dan karyawan sangat penting.

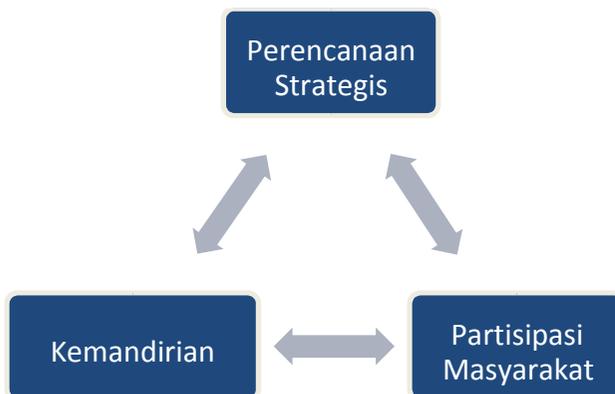
Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta permasalahan yang menjadi tantangan zaman perlu diapresiasi dengan peningkatan kualitas guru dan karyawan. Sekolah perlu melakukan serangkaian kegiatan peningkatan kualitas guru dan karyawan seperti pelatihan, training, seminar, lokakarya, *in house training*, *on the job training* agar kinerja guru dan karyawan terus meningkat. Faktor lain yang penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sistem yang berjalan di organisasi tersebut. Hal ini meliputi kompetensi guru dan karyawan, kultur organisasi, *teamwork*, *leadership*, dan *innovation*. Kompetensi guru dan karyawan dapat diukur dari rasio tingkat pendidikan guru/karyawan, rasio guru dan murid, jumlah pelatihan guru/karyawan, kepangkatan guru/karyawan tiap tahun. Sedangkan iklim kerja dapat dilihat dari tingkat kehadiran, tingkat disiplin kerja guru/karyawan, pengembangan karir dan penilaian kinerja guru/karyawan.

## **2.6. Implementasi MBS dengan Pendekatan BSC**

MBS memiliki nilai-nilai esensial yang diterapkan dalam membangun karakter sekolah. Nilai-nilai esensial MBS menurut Dally (2010: 88) tersebut adalah 1) Sekolah memiliki visi dan misi serta strategi ke arah pencapaian mutu pendidikan; 2) Berpijak pada *power sharing* (berbagi kewenangan); 3) Adanya profesionalisme; 4) Pelibatan partisipasi masyarakat; 5) Membentuk komite sekolah; dan 6) Transparansi dan akuntabilitas.

Dalam konteks pemberdayaan implementasi MBS ke enam prinsip tersebut berdasarkan kedekatan makna dari esensi setiap prinsip, dapat lebih disederhanakan ke dalam tiga *core business* pemberdayaan implementasi MBS, yang mencakup: melakukan perencanaan strategi (membangun visi, misi, strategi dan

program kerja), memiliki kemandirian (yang bercirikan sikap profesionalisme, adanya *ower sharing*, serta adanya transparansi dan akuntabilitas) dan adanya bentuk partisipasi masyarakat (yang dicirikan dengan adanya komite sekolah). Hal tersebut dapat disajikan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 11. Restrukturisasi Pemberdayaan Implementasi MBS (Dally 2010: 88)

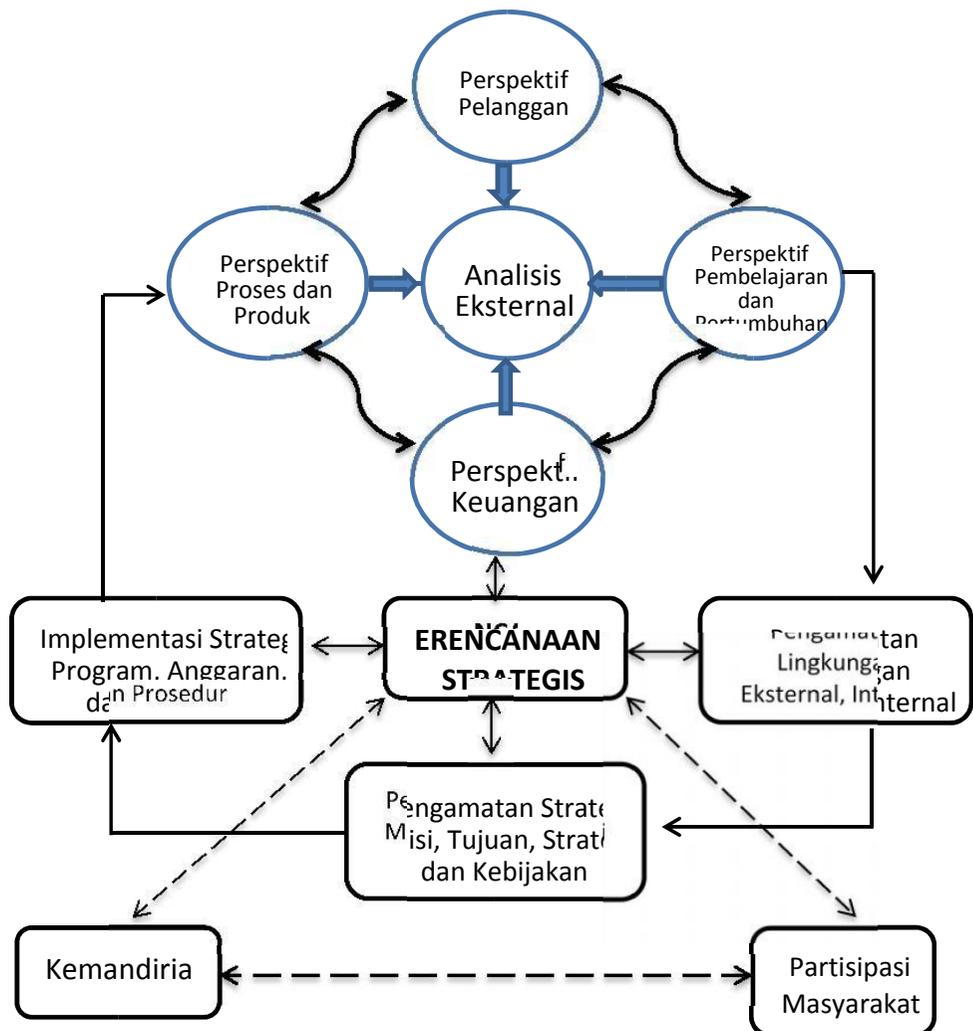
Model pemberdayaan implementasi MBS dengan pendekatan BSC menjelaskan tentang konsep manajemen strategis dan BSC dalam upaya lebih memberdayakan proses implementasi MBS. Integrasi kedua konsep tersebut dalam upaya pemberdayaan didasarkan bahwa dari berbagai teori yang mendukung penulisan tesis ini, menjelaskan bahwa pendekatan manajemen stretegis yang mencakup pengamatan lingkungan eksternal maupun internal, perumusan strategi, mengimplementasikan strategi, evaluasi dan pengendalian; digunakan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan baik internal maupun eksternal, sehingga hal tersebut berpeluang untuk melakukan pemberdayaan implementasi MBS. Pendekatan BSC dengan empat perspektifnya dapat digunakan dalam sistem pengendalian strategis sehingga menjadi bagian tak terpisahkan dari siklus manajemen strategis (Dally 2010: 89).

Selanjutnya dengan pemahaman konsep bahwa perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis. Perencanaan strategis merumuskan tujuan strategis yang dipilih untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi serta strategi yang dipilih dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Sangatlah relevan membahas perencanaan strategis sebagai bagian dari tiga *core business* pemberdayaan implementasi MBS, pendekatan manajemen strategis yang mencakup pengamatan lingkungan eksternal, internal; perumusan strategi, implementasi strategi program, anggaran dan prosedur; serta evaluasi dan pengendalian kinerja; diintegrasikan di dalamnya.

Pendekatan BSC merupakan sebuah sistem kualitas kinerja yang komprehensif, yang mampu memanfaatkan informasi multidimensional dalam empat perspektifnya dalam rangka proses perumusan dan implementasi strategi.

Bahkan dalam kenyataannya, menurut Dally (2010: 90), BSC tidak saja digunakan sebagai sebuah sistem kualitas kinerja, namun saja digunakan sebagai sistem manajemen strategis yang melakukan pendekatan proses-proses manajemen secara intrgratif, sehingga mengedepankan secara simultan seluruh proses proses manajemen yang menyangkut *planning*, *implementing*, dan *controlling*. Hal tersebut juga relevan apabila diaplikasikan dalam tahapan evaluasi dan pengendalian kinerja, sebagai bagian dari siklus manajemen strategis dalam rangka pemberdayaan implementasi MBS.

Model pemberdayaan implementasi MBS dengan pendekatan manajemen strategis dan BSC digambarkan di bawah ini:



Gambar 12. Model Pemberdayaan Implementasi MBS dengan Pendekatan Manajemen Strategis dan *Balanced Scorecard* (Dally 2010: 91)

Dalam BSC ada dua jenis kualitas yang dilakukan, yaitu kualitas *outcome* kinerja dan kualitas pengendali kinerja. Sistem BSC yang baik akan selalu menggunakan kombinasi kualitas *outcome* dan kualitas pengendali kinerja yang disesuaikan dengan tujuan strategis organisasi. Sehingga dalam mengukur

pelaksanaan kinerja rencana kerja sekolah, berdasarkan empat perspektif BSC, maka salah satu kualitas kinerja sekolah dilakukan dengan modifikasi BSC.

Sekolah sebagai organisasi pemerintah dan merupakan institusi yang memberikan layanan publik di bidang pendidikan, dalam kualitas kinerjanya dapat menggunakan sistem manajemen BSC sehingga melalui perspektif finansial sekolah dengan konsep MBS-nya dipandang dapat memberikan nilai layanan kepada masyarakat. Sedangkan dalam perspektif pelanggan sekolah dengan konsep MBS, masyarakat sebagai pengguna jasa dapat terlibat langsung dalam proses perumusan kebijakan sekaligus dapat mengevaluasi kinerja sekolah. Dipandang dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sekolah dengan kinerja sistem manajemen BSC, sekolah dapat melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan sekolah. Sedangkan dari perspektif proses bisnis internal (proses dan produk), sekolah dengan program dan kegiatan yang dilaksanakannya dapat memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diharapkan. Modifikasi implementasi BSC inilah yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sekolah (Dally 2010:94).

## **2.7. Penelitian Terdahulu**

Beberapa kajian dan penelitian yang penulis telusur sebelum melakukan penulisan penelitian ini sangat penting untuk memberikan gambaran kualitas kinerja manajemen berbasis sekolah dan kinerja sekolah. Beberapa penelitian terdahulu yang berhasil penulis telusur terkait dengan analisis kinerja MBS dengan pendekatan BSC umumnya banyak dilakukan di pendidikan tinggi baik D3 maupun Universitas. Untuk Sekolah Menengah baik SMK maupun SMA masih sangat jarang.

Beberapa penelitian yang memiliki aspek-aspek yang mendukung penelitian penulis antara lain:

Yek, Penney, dan Seow (2007) dalam penelitiannya yang berjudul *Using Balanced Scorecard (BSC) to Improve Quality and Performance of Vocational Education and Training (VET): A Case Study in Singapore*. Dari studi Kasus di Institute of Technical Education (ITE) terkait dengan penggunaan BSC sebagai sebuah sistem mutu dan sistem manajemen kinerja menunjukkan bahwa BSC dapat secara signifikan meningkatkan kualitas dan kinerja VET.

Tari (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Kinerja SMA 8 Pekanbaru dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa dalam perspektif pelanggan pada umumnya siswa merasa puas (84,89 persen), 11,63 persen merasa sangat puas, dan 3,48 persen merasa tidak puas terhadap pelayanan di SMA N 8 Pekanbaru. Ditinjau dari perspektif keuangan realisasi anggaran tahun 2011/2012 dan tahun 2012/2013 sama dengan rencana anggaran, kondisi ini menunjukkan bahwa ada keefektifan antara rencana dan realisasi, selain itu terlihat output antara rencana anggaran sama dengan output realisasi anggaran, kondisi ini menunjukkan tingkat tidak efisien dalam penggunaan dana untuk merealisasikan output. Dalam perspektif bisnis internal dengan mengkaji Evaluasi Diri Sekolah dibandingkan dengan Standar Pelayanan Minimum diketahui:

a) sekolah sudah memiliki sarana prasarana mendekati lengkap yakni sebesar 90

persen dari persyaratan dalam SPM, b) untuk tenaga kependidikan *non* guru yang melaksanakan tugas administrasi dan tata usaha sudah melebihi SPM yang mempersyaratkan 80 persen, c) untuk kebutuhan guru 100 persen telah memiliki guru sesuai dengan bidang keahliannya dan capaian tersebut melebihi SPM yang mempersyaratkan 80 persen, d) kebutuhan buku telah mencapai 50 persen, e) untuk oengujian standar nasional dalam bidang bahasa Inggris, Geografi, dan Matematika Dasar untuk kelas X dan XI sudah memenuhi KKM. Untuk kelulusan SMA telah memenuhi standard, dimana 100 persen siswa yang lulus melanjutkan ke perguruan tinggi negeri atau swasta baik dalam dan luar negeri. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, SMA Negeri 8 Pekanbaru, diperoleh 79,09 persen guru merasa puas dengan layanan yang diberikan SMA N 8 Pekanbaru. Selain itu retensi guru dan karyawan adalah 0 persen. Kedua capaian tersebut termasuk kategori baik.

Herma (2011), dalam Tesisnya yang berjudul “Analisis *School Based Management* dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan” memaparkan bahwa:

- a. Hasil kualitas analisis kinerja BSC pada aspek keuangan di SMA N 1 Bengkulu Selatan menunjukkan bahwa kinerja baik (total skor kinerja sembilan).
- b. Hasil kualitas analisis kinerja BSC pada aspek pelanggan di SMA N 1 Bengkulu Selatan menunjukkan kinerjanya baik (dengan total skor kinerja empat).
- c. Hasil kualitas analisis kinerja BSC pada aspek proses bisnis internal di SMA N 1 Bengkulu Selatan menunjukkan bahwa kinerjanya secara umum (dengan total skor dua belas setengah). Pada aspek operasi berkinerja cukup baik (skor kinerja 3,5).
- d. Hasil kualitas analisis kinerja BSC pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan di SMA N 1 Bengkulu Selatan menunjukkan bahwa kinerja baik (dengan total skor kinerja delapan). Untuk meningkatkan kinerja SMA N 1 Bengkulu Selatan, Herma menyarankan agar sekolah menambah mata pelajaran yang berisi tentang muatan dan keunggulan lokal atau *life skill* pada kurikulum sehingga beban efektif

setiap guru dapat terpenuhi. Selain itu, SMA Negeri 1 Bengkulu Selatan perlu mengembangkan sistem informasi berbasis ICT untuk meningkatkan kinerja di bidang kemampuan sistem informasi.

Suripto (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan: Kualitas Kinerja Administrator Kampus” menyatakan bahwa BSC telah dinyatakan sebagai suatu alat yang efektif untuk mengevaluasi suatu organisasi, dan pencapaiannya kinerjanya. Dengan menekankan analisis yang menyeluruh BSC membantu administrator untuk lebih memusatkan pada proses internal dalam rangka meningkatkan efektivitas kelembagaan dan menunjukkan tanggung jawabnya ke pemerintah dan masyarakat.

Sukesti (2010) dalam penelitiannya “Analisis Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang” memaparkan dari penilaian kinerja pada Universitas Muhammadiyah tahun 2006, 2007, dan 2008 bahwa :

- a. Kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan kemampuan likuiditas dan rendah bahkan cenderung menurun disebabkan biaya yang besar yang meningkat setiap tahun yang perlu divalusi faktor penyebabnya.
- b. Kinerja perspektif pelanggan dari retensi dan akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa mampu mempertahankan jumlah mahasiswanya bahkan meningkatkan jumlahnya setiap tahun pada fakultas-fakultas tertentu sehingga perlu strategi *marketing* yang lebih jitu untuk menambah jumlah mahasiswa pada fakultas lain yang kurang diminati. Dari kuesioner yang disebarkan menunjukkan bahwa mahasiswa puas terhadap pelayanan Unimus. Pendapat dari seluruh jumlah mahasiswa belum menunjukkan kemampuan menghasilkan profit yang menguntungkan.
- c. Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan baik oleh karyawan administrasi maupun dosen kepada mahasiswa.

d. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan baik, namun perlu memfokuskan perhatian pada produktifitas karyawan yang semakin menurun karena sisa hasil usaha juga semakin mengecil (defisit). Tapi hasil kuesioner menunjukkan karyawan puas terhadap manajemen universitas.

Ronchetti (2006) dalam “*An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Non Profit Organizations*” memaparkan pemanfaatan BSC dalam perencanaan strategis pada organisasi *non profit*. BSC menurut Ronchetti dapat menjadi panduan organisasi *non profit* untuk menyusun perencanaan strategis dalam meningkatkan kinerjanya.

Susilo (2007) melakukan penelitian “Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.” Penelitian ini meneliti kinerja UII dengan empat perspektif yang ada dalam BSC. Kinerja UII diukur dengan pendekatan BSC secara umum sudah relatif baik. Kinerja keuangan sudah relatif baik ditengah-tengah krisis pendidikan yang melanda DIY. Hal ini ditunjukkan dengan kenaikan pendapatan UII sebesar 20 persen pada tahun 2003/2004 dan pengeluaran meningkat sebesar 7 persen sehingga terjadi efisiensi dan efektivitas penggunaan dana di UII. Para mahasiswa sebagai pelanggan UII secara umum merasa puas dengan pelayanan UII. Sementara itu responden dosen dan karyawan merasa puas terhadap operasi UII.

Suwardika (2011) dalam publikasi ilmiah yang berjudul “Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur)” memaparkan kualitas kinerja pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur dengan menggunakan empat perspektif BSC.

a. Dalam perspektif pelanggan dan *stakeholder*, kualitas kinerja dapat dilihat dari materi diklat yang dapat dan yang tidak dapat dipenuhi oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur, permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pelaksanaan diklat, pencapaian sasaran dalam kompetensi aparatur

pemerintah, dan tingkat kepuasan peserta diklat. Hasilnya diketahui 33,5 persen materi diklat belum dapat dipenuhi. Terkait dengan penyelenggaraan diklat sebanyak 26,21 persen menyatakan sangat baik dan yang menyatakan cukup sebesar 69,91 persen.

- b. Dalam perspektif keuangan, kinerja Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur dapat diukur dengan menggunakan analisis realisasi anggaran, tingkat efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran, dan analisis vertikal. Hasil penelitian menunjukkan pada tahun 2009, 2008, dan 2007 masing-masing penyerapan anggaran sebesar 94 persen, 92 persen dan 88 persen. Hal ini menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan anggaran paling baik tahun 2009. Tingkat efektivitas juga terjadi pada tahun 2009 sebesar 99 persen. Jika menggunakan analisis vertikal dengan acuan tahun 2007 maka diperoleh hasil jumlah persentase anggaran pada tahun 2008 sebesar 84 persen dan tahun 2009 sebesar 87 persen.
- c. Dalam perspektif Ketenagaan dan kapasitas organisasi (pembelajaran dan pertumbuhan), kualitas kinerja diukur dari pemanfaatan teknologi informasi, absensi karyawan dan perhitungan perputaran karyawan. Dari hasil penelitian diketahui persentase hari kerja yang hilang (absensi karyawan) tahun 2007 sebesar 17,39 persen, tahun 2008 sebesar 14,78 persen dan tahun 2009 sebesar 13,91 persen. Jika dilihat dari perputaran karyawan diperoleh hasil tahun 2007 sebesar 5,85 persen, tahun 2008 sebesar 4,18 persen dan tahun 2009 sebesar 5,13 persen. Persentase ini termasuk rendah yaitu kurang dari 6 persen dan itupun keluar masuk karena purna tugas.
- d. Dalam perspektif proses bisnis internal, kualitas kinerja dilihat dari analisis sasaran yang tertuang dalam rencana strategis, perbandingan target dan realisasi peserta kegiatan diklat dan analisis pelaksanaan dan pengendalian dan evaluasi kegiatan diklat. Dari hasil penelitian diketahui pada tahun 2008-2009 terdapat 2

dari 6 rencana strategis Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur tidak tercapai 100 persen.

Secara keseluruhan, kinerja Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur sudah baik. Namun apabila ditinjau dari analisis BSC masih perlu yang ada ditingkatkan misalnya koordinasi dengan daerah/kabupaten/kota untuk memenuhi target peserta diklat dan pemanfaatan IT, dukungan sistem informasi manajemen dan data base.

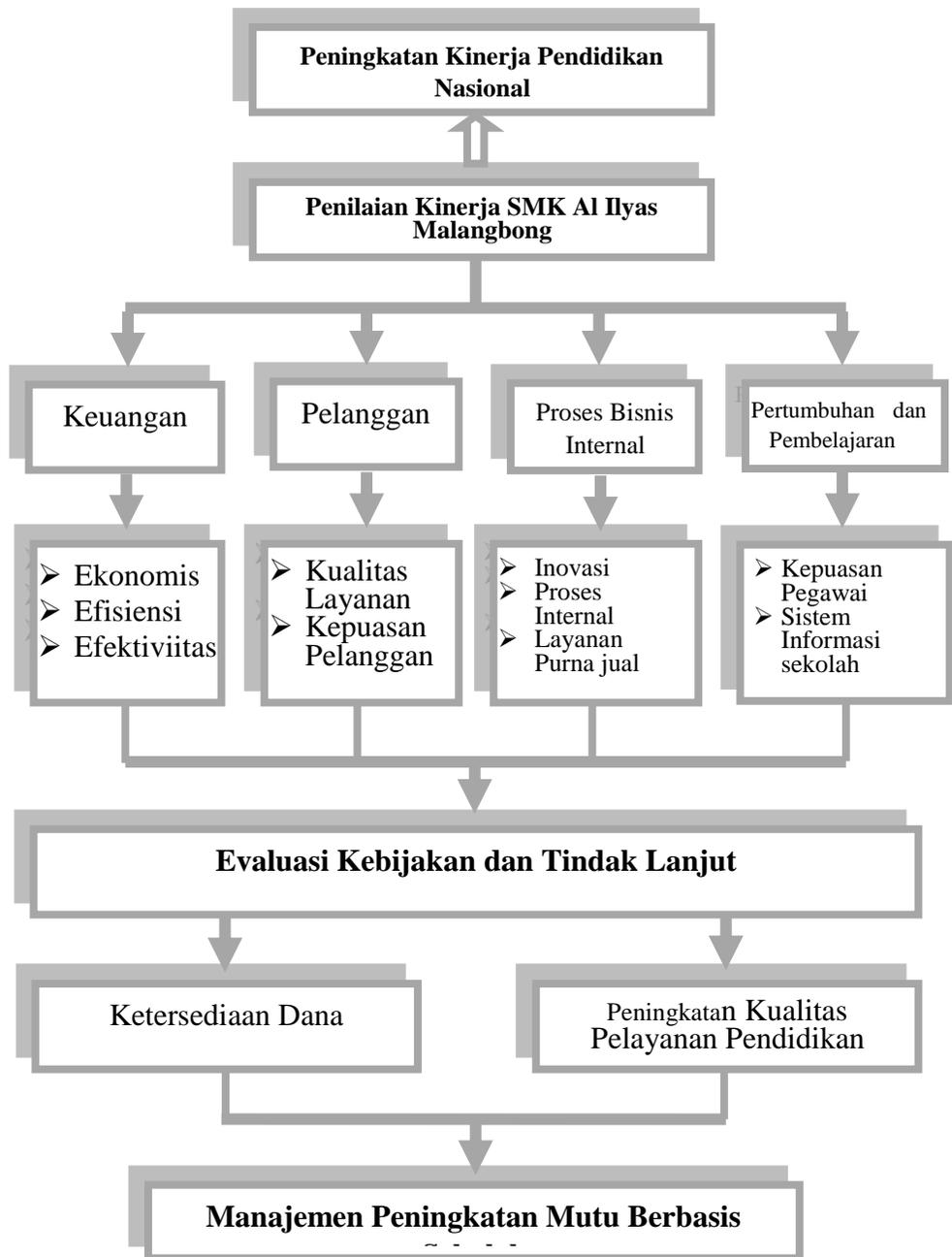
## **2.8 Kerangka Berfikir**

Kemajuan dan kesejahteraan suatu bangsa ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya alam yang ada di negaranya 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 SMK Al Ilyas Malangbong. Oleh karena itu diperlukan kualitas 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 SMK Al Ilyas Malangbong. Pendekatan balanced scorecard merupakan alat kualitas kinerja yang komprehensif karena memadukan aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang.

Kinerja SMK Al Ilyas Malangbong diukur dengan BSC sehingga diketahui kinerja keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran sehingga diharapkan diketahui positioning SMK Al Ilyas Malangbong dan dapat dilakukan evaluasi dan tindak lanjut kebijakan

agar kinerja SMK Al Ilyas Malangbong semakin baik dan pada akhirnya memberikan entry point kepada peningkatan kualitas pendidikan nasional.



Gambar 13. Kerangka Konsep Penelitian Analisis Kualitas Kinerja MBS dengan Pendekatan BSC di SMK Al Ilyas Malangbong

