

INDIKATOR KINERJA SEKOLAH SWASTA BERBASIS *BALANCE SCORECARD*

(Studi kasus di SMA MTA Surakarta)

Robi'ah Al Adawiyah

Fakultas Ekonomi, STIE Swastamandiri Surakarta

himah_aliya@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the performance of senior high school of MTA Surakarta based on research instrument conducted by Cugini et al. (2011) on the basis of the four perspectives on balanced scorecard. The four perspectives are the financial perspective, customer perspective, internal processes and learning and growth perspective. Philosophy that used in this research is inductive method with qualitative data so the results obtain a clear description of the object that can be used to draw conclusions. This study uses primary data by interview. The result of the interview is summarized and categorized into four perspectives and analyzed. Based on the data analysis, performance measurement indicator with the existing perspectives on the balanced scorecard is available. However, there is one major indicator that doesn't mentioned are moral. Moral is an important aspect that should be exist because it is the primary vision and mission of education in senior high school of MTA Surakarta and includes the purpose of the foundation too. The conclusion is measurement of school performance indicator using balance scorecard concept is suitable with good result.

Keywords: performance, balance scorecard.

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah hal penting bagi setiap orang. Menteri pendidikan Indonesia telah mencanangkan wajib belajar 12 tahun bagi setiap rakyat. Sehingga, pemerintah Indonesia mulai memperbaiki mutu dan kurikulum pendidikan. Dalam memilih sebuah sekolah, masyarakat akan terlebih dahulu melihat dari tingkat kelulusan sekolah tersebut. Pada tahun 2013, secara keseluruhan tingkat kelulusan SMA dan sederajat mengalami penurunan 0,02% (99,48 %) jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang mencapai 99,5% (Zahra, 2013). Meskipun demikian, menurut Retnowati (2013) menyatakan bahwa, di kota Surakarta pada tahun

2013 tingkat kelulusan ujian nasional SMA dan sederajat mengalami kenaikan sebesar 1,24% (99,55 %) dari tahun sebelumnya yang hanya 98,36%. Sedang pada tahun ini tingkat kelulusan SMA sederajat juga mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya sebesar 0,23% dari 99,55% (2013) menjadi 99,78% (2014) (Retnowati, 2014). Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kelulusan SMA di kota Surakarta dari tahun ke tahun terus mengalami kenaikan. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya paket soal yang berbeda tidak menjadi momok bagi para siswa. Akan tetapi kualitas pendidikan tidak dapat hanya diukur melalui nilai-nilai yang ada tanpa memperhatikan proses dalam

memperolehnya. Dengan demikian pengukuran kinerja harus dilakukan.

Penilaian kinerja yang ada di Indonesia meliputi segala bidang dengan dua sektor yaitu, sektor publik dan sektor swasta. Penilaian kinerja ini dilakukan pada dua aspek baik keuangan maupun aspek non-keuangan. Tujuan dari adanya penilaian kinerja ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi hasil yang dicapai dari proses yang dilakukan sesuai dengan standar yang berlaku. Dari hasil tersebut digunakan untuk menyusun anggaran atau mengambil keputusan dalam menentukan strategi yang tepat untuk tahun berikutnya.

Pengukuran kinerja adalah salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah kinerja yang telah dilakukan pada sebuah sistem telah sesuai dengan standar yang berlaku atau sesuai dengan indikator yang digunakan. Menurut Micheli dan Nelly (2010), pengukuran kinerja adalah suatu tantangan baik itu pengukuran disektor publik maupun sektor swasta dan pengukuran kinerja ini telah dibicarakan sejak tahun 1938 oleh Ridley dan Simon. Sebuah keputusan yang baik dapat diambil berdasarkan suatu informasi yang akurat, tepat dan relevan (Ciptani, 2000). Dengan demikian, kinerja pada sebuah organisasi dimasa depan akan lebih baik.

Sejak tahun 1990-an, media dan publik yang ada dibanyak negara berkembang telah mempublikasikan kualitas data dari pelayanan publik seperti sekolah, rumah sakit dan kepolisian (Karsten et al., 2010). Beberapa organisasi sektor publik telah mengadopsi sistem pengukuran kinerja dan membuat sistem yang cocok untuk mencapai tujuan didalam organisasinya (Ammons, 2010). Laporan yang

dipublikasikan telah menggambarkan kualitas dari sekolah secara individu dan telah menjadi ciri yang menonjol dari sistem pendidikan dibanyak Negara (Karsten, et al., 2010).

Van Doren et al., dalam Wijaya (2011), mengusulkan sebuah konsep kinerja yang mengandung pertimbangan nilai atau masalah terhadap kualitas. Sedangkan menurut Brignal dan Modell dalam Micheli dan Nelly (2010) dibanyak negara yang mengedepankan ekonomi seperti negara Anglo-Saxon, Scandinavia dan Belanda, layanan publik telah ada dibawah tekanan pemerintah untuk meningkatkan efisien dan efektif, akan tetapi tetap menjaga kualitas dan nilai dari jasa yang diberikan. Sedang pada tahun 2002, president Amerika Gorge W. Bush meminta semua negara bagian US untuk melakukan tes reguler kepada murid dan tetap bertanggungjawab terhadap performa murid (Karsten et al., 2010). Menurut Vissher dalam Karsten (2010) bahwa peninjauan terhadap masalah publikasi indikator kinerja dari suatu sekolah, menjadi suatu alasan mengapa kartu laporan sekolah atau sering disebut raport yang menunjukkan gambaran dari kinerja sekolah tidak digunakan. Dengan adanya raport dapat dijadikan sebagai salah satu penilaian terhadap kinerja sekolah.

Akan tetapi, dalam pengukuran kinerja hal-hal yang dibutuhkan adalah perencanaan, pelaksanaan dan *monitoring* (pengawasan) (Jones, 2010). Selain itu, pengukuran kinerja pada sebuah organisasi juga terkait dengan berubah-ubahnya kebijakan fiskal setiap tahun sehingga, pengukuran kinerjanya tidak dapat dipisahkan dari pengukuran pada tahun sebelumnya atau dari pengukuran kinerja yang lain.

Dengan demikian, secara idealnya pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan pada berbagai hal yang berada dibawah kontrol organisasi.

Pemerintah telah menetapkan peraturan pada Permendiknas Nomor 35 tahun 2010 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya. Peraturan tersebut adalah suatu bentuk upaya yang ditempuh pemerintah dalam peningkatan kinerja guru melalui penghargaan kenaikan jabatan fungsional yang diukur melalui angka kredit. Angka kredit merupakan gambaran dari kinerja yang telah dilakukan oleh guru yang dapat diketahui melalui pembinaan dan pengembangan profesi guru berdasarkan pedoman pelaksanaan penilaian kinerja guru beserta instrumennya.

Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengetahui indikator keberhasilan dalam pendidikan, yang akan dilakukan di sekolah swasta di Surakarta. Sehingga dapat diperoleh pemahaman mengenai dampak indikator terhadap kinerja sekolah.

LANDASAN TEORI

Penilaian Kinerja

Beberapa negara berkembang telah mempublikasikan data kualitas pelayanan umum seperti sekolah, rumah sakit dan kepolisian. Dalam sektor pendidikan, indikator kinerja telah menjadi perdebatan yang hangat (Karsten, et al., 2010). Penilaian kinerja telah menjadi alat yang sangat berguna dalam memajukan kualitas pelayanan umum (Vitezic, 2007). Sektor publik lebih fokus pada bagaimana sumber keuangan yang ada itu digunakan semaksimalnya untuk menghasilkan produk dan jasa.

Hal ini berbeda dengan sektor swasta yang lebih mementingkan seperti apa produk dan jasa yang dihasilkan (Lynch dan Day, 1996).

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2001). Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2005), secara umum kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian terhadap tujuan yang ditetapkan dengan memperhitungkan aspek *input*, proses dan *output*. Kinerja atau *performance* merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan aktifitas hasil kerja, pencapaian tugas dimana istilah tugas berasal dari pemikiran aktifitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Nelson dalam Rimaru, 1997). Menurut Lynch dan Day (1996) penilaian kinerja antara sektor publik dan swasta merupakan sebuah cara yang digunakan oleh pemerintah dalam menentukan seberapa jauh kualitas produk yang dihasilkan dari biaya yang telah dikeluarkan. Sedang dalam sektor swasta, pencapaian efisiensi sering digambarkan kedalam penentuan produk atau jasa yang dihasilkan oleh sumber daya ketika proses berlangsung.

Balance Scorecard

Istilah Balance Scorecard yang selanjutnya disebut BSC pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1992 (Kaplan dan Norton, 1992). BSC adalah sebuah alat yang digunakan dalam menilai kinerja dan manajemen yang berupa kartu skor yang berimbang antara dua aspek yaitu antara aspek keuangan dan non-keuangan, aspek ekstern dan intern serta aspek penggunaan

dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Budiarti, 2004). Model ini pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 (Kaplan dan Norton, 1992; Vitezic, 2007; Farid et al., 2008; dan Cugini et al., 2011). Meskipun BSC sangat baik digunakan dibidang bisnis, akan tetapi jarang yang menerapkan atau mengadaptasi BSC dibidang pendidikan (Karathanos, 2005).

Dasar dari pemikiran tentang konsep BSC adalah pada aspek keuangan yang tidak dapat menangkap nilai dari aktifitas yang dilakukan yaitu adanya penilaian terhadap keuangan tidak efektif untuk mengidentifikasi aktivitas yang berdampak pada keuangan (Kaplan dan Norton dalam Karathanos, 2005).

BSC telah menjadi model yang berguna terutama disektor swasta tetapi, beberapa tahun yang lalu alat ini juga berhasil diterapkan pada sektor publik dan telah menjadi alat yang berguna dalam peningkatan penilaian kinerja mereka (Vitezic, 2007). Pada sektor publik menurut Kaplan dalam Vitezic (2007) telah memberi banyak manfaat seperti meminimalisir adanya jarak antara misi yang tidak jelas terhadap tujuan strategi dan juga antara aktivitas operasional terhadap penilaian.

Kaplan dan Norton (1992) dan Farid et al. (2008) menyatakan bahwa, ada 4 hal yang harus diperhatikan oleh seorang manajer dalam menentukan kinerja untuk masa depan. Yaitu *customer perspective*, *internal perspective*, *innovation and learning perspective* dan *financial perspective*. *Customer perspective* adalah bagaimana pandangan pelanggan. Penilaian terhadap pelanggan merupakan satu hal yang penting. Banyak dari perusahaan yang

menjadikan pelanggan sebagai misi dari perusahaan. Padahal bagi pelanggan ada 4 hal yang cenderung penting untuk diperhatikan. Yaitu waktu (lama waktu pemasaran terhadap suatu produk hingga muncul produk yang baru), kualitas (kualitas barang, pengiriman ataupun pelayanan), kinerja dan layanan serta biaya yang akan dikeluarkan. Sedangkan menurut Cugini et al. (2011), pembeli atau pelanggan terkadang tidak melihat pada tingginya kualitas, akan tetapi mereka lebih melihat pada pengeluaran. Sehingga hal ini menjadikan masalah tersendiri terhadap misi perusahaan. Untuk itu perusahaan harus pandai-pandai dalam menentukan tujuan dari waktu, kualitas, kinerja dan layanan yang kemudian menerjemahkannya kedalam penilaian yang spesifik (Kaplan dan Norton, 1992). *Internal perspective* lebih cenderung kepada produk apa yang harus kita unggulkan. Setelah mengetahui harapan dari pelanggan, perusahaan harus fokus kepada bagaimana internal perusahaan beroperasi. Dalam hal ini manajer harus melakukan perubahan dan memperhatikan proses sehingga produk dapat sampai kepada pelanggan yang kemudian pelanggan akan merasa puas (Kaplan dan Norton, 1992; Cugini et al. 2011). Penilaian *internal* harus dimulai dari proses bisnis untuk mendapatkan timbal balik yang besar dari kepuasan pelanggan. *Innovation* dan *learning perspective* meliputi sumber daya manusia, modal informasi dan struktur organisasi. *Financial perspective* yaitu bagaimana perusahaan dapat mengurangi *cost* yang harus dikeluarkan di dalam menjalankan proses produksi (strategi efisiensi) (Kaplan dan Norton, 1992; Cugini, 2011).

Balance Scorecard sangat tepat digunakan disektor publik yang memiliki berbagai karakter *input* dan *output* dimana proses pengubahan *input* bersifat kompleks sedang *outcome* sangat susah untuk dinilai (Farid et al., 2008; Cugini et al., 2011).

Pentingnya Penilaian Kinerja Sekolah

Secara umum menurut Depdiknas (2005), tujuannya adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pada sebuah organisasi. Dalam pengertian kualitas tercakup beberapa unsur-unsur konteks, *input*, proses dan juga hasil (keluaran serta dampak dari pendidikan). Secara rinci tujuannya adalah

1. Memperoleh gambaran kinerja sekolah secara umum, yang dapat dipergunakan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu pendidikan.
2. Menyediakan informasi yang akurat kepada masyarakat tentang mutu suatu sekolah.
3. Memberikan masukan kepada pihak yang memerlukan untuk bahan pembinaan dan peningkatan kualitas layanan sekolah.

Penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi apakah pekerjaan telah berjalan sesuai dengan tujuan ataukah belum (Behn, 2004). Selain itu, setiap tujuan yang berbeda pasti akan membutuhkan penilaian yang berbeda pula (Behn, 2003). Sedangkan untuk kemajuan atau perbaikan kinerja tidak ada buku resepnya atau panduannya (Behn, 2004). Penilaian kinerja pada sebuah organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kinerja pada tahun atau periode sebelumnya (Jones, 2010). Sistem penilaian yang kuat pada

sebuah organisasi akan berdampak terhadap perilaku manajer dan juga karyawannya (Kaplan dan Norton, 1992).

Manajemen kinerja sering dihubungkan dengan adanya prestasi terhadap sebagian *outcome* dari yang ditargetkan (Broadbent, 2007). Perkembangan prestasi yang diukur melalui keuangan tidak akan cukup untuk tujuan perencanaan dan kontrol baik disektor publik maupun swasta (Vitezic, 2007). Ada beberapa yang menentang bahwa dalam organisasi sektor publik hanya ada sedikit kontrol atas faktor lingkungan dan oleh karena itu, penilaian kinerja harus langsung pada *outputnya* (Lynch dan Day, 1996). Gaya manajemen sektor swasta pada umumnya juga lebih fokus pada hasil yang dicapai (Hood dalam Vitezic, 2007). Kinerja manajemen ini telah menjadi perhatian yang menarik sejak akhir tahun 1980-an melalui gerakan perkembangan 'menata kembali pemerintah' (Propper dan Wilson, 2003).

Menurut Albernethy dalam Mardiasmo (2002) kinerja yang baik adalah yang saling mempengaruhi antara satu unit dengan unit yang lain dalam satu organisasi. Kinerja sendiri termasuk kata yang memiliki banyak aspek meliputi tindakan, dinamis dan usaha untuk kemajuan (Vitezic, 2007). Menurut Otley dalam Broadbent et al. (2007), pengukuran kinerja merupakan satu aspek sederhana dari kinerja manajemen. Dengan demikian, tidak semua dari aspek kinerja dapat dengan mudah untuk dinilai. Oleh sebab itu, sistem kinerja management harus lebih spesifik dalam penilaian *output*.

Hansell dalam Vitezic (2007), menyatakan bahwa seorang manajer harus memperjuangkan

ekonomi, efisiensi, efektif, keadilan dan etika untuk kepentingan jangka panjang dari seluruh komunitas. Efektif dan efisien merupakan hal yang sangat penting di dalam sektor publik. Akan tetapi *outcome* diganti dengan *output*. Sehingga dalam mengukur *outcome* diperlukan penilaian secara kualitatif. Dengan demikian, manajer menyadari bahwa tidak ada penilaian tunggal yang dapat menyediakan target kinerja yang jelas atau dapat memberikan perhatian yang fokus terhadap daerah-daerah yang kritis pada sebuah bisnis sehingga, penilaian yang dilakukan hendaklah seimbang antara aspek keuangan dan aspek non-keuangan (Kaplan dan Norton, 1992).

Tujuan adanya penilaian kinerja menurut Behn (2004) adalah untuk evaluasi, pengawasan, rencana anggaran, motivasi, promosi, pembelajaran dan perbaikan (instansi). Evaluasi menurut Niiranen (2008), merupakan sebuah alat bagi manajemen dalam menentukan kebijakan untuk menyelenggarakan proses yang lebih baik.

Hatry dalam Lynch dan Day (1996) menyebutkan bahwa, apabila sebuah organisasi lebih mementingkan efisiensi atau *output* tanpa memperhatikan efektif atau tidaknya (*outcome*), hal tersebut akan memimpin perilaku yang suka menentang tetapi dalam penilaian *outcome* lebih susah untuk dilakukan.

Komponen Utama Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja sekolah, menurut Depdiknas (2005) disebutkan bahwa, ada beberapa komponen utama dalam melakukan penilaian kinerja sekolah, yaitu: komponen *input*, komponen proses dan komponen *output*. Dengan

demikian, hasil dari penilaian kinerja tersebut dapat menggambarkan secara menyeluruh terhadap kondisi kelayakan dan juga kinerja sekolah. Dari ketiga komponen tersebut terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan sebagai indikator kinerja. Dalam komponen *input* terbagi menjadi beberapa aspek yaitu *tangible*, tenaga, siswa, sarana dan pembiayaan. Komponen proses terdiri dari aspek kurikulum dan bahan ajar, proses belajar mengajar (PBM), penilaian dan kepemimpinan. Sedangkan pada komponen *output* terdiri atas aspek siswa, prestasi guru dan kepala sekolah, serta aspek prestasi sekolah.

Outcome adalah bagian dari hasil yang merupakan hal penting untuk dinilai (Trocme, 2003). *Outcome* adalah penjelasan mengenai hasil yang diinginkan, efek, atau konsekuensi yang akan terjadi dari pelaksanaan suatu kegiatan. Dapat juga diartikan sebuah ukuran jangka panjang utama mengenai keberhasilan atau efektivitas strategi (Kamus Bisnis, 2013).

Dasar Hukum Sistem Pendidikan Di Indonesia

Pendidikan yang ada di Indonesia terselenggara atas dasar peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang pendidikan. Kemudian dalam pelaksanaan pendidikan sebagai wujud dari rencana kerja yang akan dilaksanakan oleh sekolah dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT), dasar hukum yang dipakai adalah

- a. Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Undang – Undang Nomor 14 Tahun 2000 tentang Guru dan Dosen.

- c. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.
- e. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor.
- f. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- g. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
- h. Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 03/V/PB/2010 dan Nomor 14 Tahun 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- i. Peraturan Negara Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- j. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 57 Tahun 2012 tentang uji kompetensi guru

Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sekolah dilakukan di semua jenjang pendidikan pada periode tertentu (Depdiknas, 2005). Pelaksanaan penilaian kinerja ini harus berdasarkan ketentuan, kinerja, dokumen penilaian kinerja guru dan dilaksanakan secara konsisten. Dalam pelaksanaannya harus memenuhi syarat

penting yaitu valid, *reliable* dan praktis. Penilaian kinerja sekolah lebih difokuskan pada penilaian kinerja guru mata pelajaran atau guru kelas, guru Bimbingan Konselor (BK), guru dengan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah atau kepala sekolah. Fungsi utama dari penilaian kinerja guru ini secara umum adalah

1. Untuk menilai kemampuan guru terhadap semua kompetensi dan juga keterampilan yang diperlukan dalam proses pembelajaran.
2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah yang dilakukan pada tahun tersebut.

Penilaian ini menjadi bagian dari proses pengembangan karir dan sebagai promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsional. Selain itu juga bermanfaat untuk peningkatan mutu kinerja yang ada. Diantara kompetensi guru yang harus dicapai adalah kompetensi pedagogik (kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru yang berkenaan dengan karakteristik siswanya), kepribadian, sosial dan profesional (Depdiknas, 2010).

Masalah Yang Berhubungan Dengan Penilaian Kinerja

Kinerja manajemen pertama kali diwujudkan pada tahun 1980 di UK. Tetapi hal tersebut tidak sukses diterapkan pada sektor publik (Propper dan Wilson, 2003). Karakter dari kinerja sektor publik adalah kewajiban seperti biaya yang dikeluarkan selalu diukur dengan *output* yang masih kurang, aspek kualitatif seperti *outcome* yang tidak diukur,

manfaat jasa yang sering diukur, adanya pengukuran yang tidak teliti dan berlanjut serta adanya pengukuran yang tidak mencerminkan nilai yang ditargetkan dan juga rencana yang tidak sejalan dengan strategi dan tujuan (Vitizen, 2007). Selain itu, masalah serius yang dihadapi dalam evaluasi kinerja di sektor publik adalah kriteria apa yang akan digunakan untuk mengukur keuangan, ekonomi dan distribusi yang efektif (Jenkins, 1979). Menurut Lynch dan Day (1996) menyatakan bahwa, dalam melakukan penilaian kinerja seharusnya berdasarkan pada dugaan nyata terhadap apa yang dapat pemerintah kendalikan dengan yang tidak.

Penelitian Terdahulu

Kinerja Sekolah Negeri dan Swasta

Sekolah negeri secara konsisten unggul dalam prestasi akademik (Buckingham, 2000). Orang tua rela mengeluarkan biaya yang lebih demi mendapatkan tempat pendidikan yang memiliki peluang lebih baik untuk anaknya seperti yang ditawarkan oleh sekolah swasta, meskipun kemungkinan sekolah negeri juga dapat memberikan manfaat yang sama (PISA, 2011). Kebanyakan siswa memilih sekolah disekolah swasta adalah untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, dapat masuk ke perguruan tinggi yang bagus (Buckingham, 2000).

Pembuat kebijakan, orang tua dan lainnya banyak yang menganggap bahwa sekolah swasta itu lebih baik jika dibandingkan dengan sekolah negeri (Centre on Educational Policy, 2007). Sekolah swasta umumnya menarik siswa dengan performa tinggi dan juga guru yang lebih baik jika dibandingkan dengan

sekolah negeri (PISA, 2011). Secara tidak langsung, sekolah yang memiliki kualitas *input* siswa yang baik, maka *output* yang dihasilkan juga baik (Newhouse dan Beegle, 2005). Akan tetapi, hal ini tidak dapat dijadikan patokan bahwa sekolah swasta sudah pasti lebih unggul dari pada sekolah negeri.

Ada beberapa perbedaan antara sekolah negeri dan swasta. Pada sekolah negeri, yang mengatur adalah pemerintah langsung. Sedang pada sekolah swasta biasanya yang mengatur adalah organisasi tertentu, lebih disiplin dan memiliki kualitas yang lebih baik (PISA, 2011).

Kingdon dan Teal (2005) menyatakan bahwa, setelah melakukan pengawasan terhadap bakat atau kemampuan siswa, latar belakang orang tua dan beberapa sumber yang ada, sekolah swasta secara signifikan memiliki prestasi akademik yang lebih baik jika dibandingkan dengan sekolah pemerintah. Akan tetapi, ada pula yang menganggap sekolah swasta adalah untuk mereka yang tidak dapat masuk ke sekolah negeri.

Pertanggungjawaban Publik

Komponen penting yang harus diperhatikan di dalam proses pembelajaran adalah adanya pengawasan terhadap perkembangan siswa (Wallace et al., 2007). Banyak negara-negara terutama di Eropa, baik pembuat kebijakan ataupun masyarakat banyak yang meminta pertanggungjawaban dari guru dan siswa (Karsten, et al., 2010).

Pada Negara demokrasi yang berkembang, permintaan pertanggungjawaban publik serta transparansi dalam menyampaikan hasil menjadi

lebih jelas (Vitezic, 2007). Hal ini disebabkan karena adanya partisipasi dalam pembuatan keputusan. Meskipun demikian, pelayanan publik sekarang lebih berorientasi kepada keuntungan finansial, sehingga kinerjanya jatuh.

Kunci sukses pada sektor publik adalah adanya penghargaan dari tujuan pekerjaan yang memuaskan. Akan tetapi, tujuan yang sebenarnya bukanlah pada besarnya keuntungan melainkan pada besarnya kepuasan pelanggan (Vitezic, 2007; Farid et al., 2008). Seperti banyaknya penyedia layanan publik, di banyak negara di Eropa berusaha meluruskan penilaian terhadap efektifitas yang berhubungan dengan penilaian efisiensi dan misi mereka (Cullen et al. dalam Cugini et al., 2011). Akan tetapi, efisiensi tidak bisa diukur begitu saja (Mandl et al., 2008).

Kualitas pendidikan yang lebih tinggi merupakan suatu konsep yang beraneka ragam dan kompleks yang memiliki beberapa kekurangan tersendiri dalam kualitasnya (Hervey dan Green dalam Farid, 2008). Setiap *stakeholder* dibidang pendidikan, sebagian dari mereka selalu memperhatikan ketergantungan kualitas terhadap kebutuhan tertentu.

O'Neil dan Palmer dalam Farid (2008) menegaskan bahwa kualitas pelayanan pada pendidikan yang lebih tinggi seperti adanya perbedaan antara apa yang diharapkan untuk diterima dengan anggapan pelayanan yang sesungguhnya. Faktanya, pada sekolah menengah (*high school*) tidak cukup jika hanya fokus pada bagaimana siswa dapat masuk ke sekolah yang lebih tinggi atau universitas

karena sebagian ada yang kurang mampu sehingga *skill* atau kemampuan dalam berkarya lebih mereka butuhkan dan dengan demikian, dalam sistem pendidikan harus ada pelajaran dan kesiapan karir (ekstrakurikuler) bagi semua siswa karena tidak semua siswa yang lulus sudah siap untuk kuliah atau berkarir (Pinkus, 2009).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode induktif (*inductive method*), yaitu penelitian ilmiah yang menitikberatkan pada sebuah fenomena khusus yang kemudian didapatkan kesimpulan secara umum (Saunders et al., 2009). Karakteristik penelitian jenis ini adalah menitikberatkan pada suatu teori, sedang tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kembali suatu peristiwa secara lebih mendalam dengan melakukan wawancara. Hasil wawancara kemudian diformulasikan dengan teori terdahulu.

Dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap informan, yang menjadi objek dari penelitian ini adalah Tim Manajemen Mutu yang selanjutnya disebut MMT, sebagai tim pengendali mutu yang fokus pada mutu atau kualitas produk dan juga langkah strategis yang akan ditempuh. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi yang ada hubungannya dengan persoalan penelitian yaitu, indikator kinerja berbasis *balance scorecard*.

Objek yang diteliti adalah kinerja sekolah swasta dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap mutu kegiatan pembelajaran dan pendidikan.

Alasan pemilihan objek penelitian adalah sekolah ini pernah menjadi salah satu Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) yang ditunjuk langsung oleh pemerintah. Selain itu, juga dikarenakan termasuk salah satu sekolah yang disiplin.

Lokasi yang digunakan pada penelitian ini adalah SMA MTA Surakarta yang beralamat di jalan Kyai Mojo, Semanggi, Pasar Kliwon, Surakarta, Kode Pos 57117. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pihak yang memerlukan datanya (Kuntjojo, 2009). Pada penelitian ini, data kualitatif diperoleh melalui wawancara kepada responden. Sehingga disebut data primer.

Sedangkan data sekunder adalah data yang mendukung dalam penelitian yaitu buku profil sekolah SMA MTA Surakarta dan juga literatur studi pustaka yang relevan untuk menguatkan teori atas temuan yang dijumpai dalam penelitian. Studi pustaka dalam penelitian ini adalah buku-buku, jurnal, situs web maupun artikel pendukung lainnya.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara kepada responden yang telah ditunjuk oleh kepala sekolah yaitu MMT SMA MTA Surakarta. Sebelum wawancara berlangsung, peneliti memberikan daftar pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden terlebih dahulu dengan maksud agar jawaban yang diberikan tidak menyimpang dan sesuai dengan yang diharapkan. Pertanyaan yang dirancang adalah dengan mengadopsi hasil penelitian sebelumnya yang terdiri dari empat perspektif yang

telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Keempat perspektif tersebut adalah *financial perspective*, *customer perspective*, *internal processes perspective* dan *learning and growth perspective* (Cugini et al., 2011). Dari keempat perspektif tersebut kemudian dikembangkan menjadi 19 pertanyaan.

Tabel 3.1

Daftar Pertanyaan Dari Keempat Perspektif

No.	Pertanyaan
<i>Financial Perspective</i>	
1.	Sumber-sumber keuangan sekolah
2.	Efisiensi dalam melaksanakan rencana kerja
<i>Customer Perspective</i>	
3.	Survey kepuasan siswa
4.	Survey kepuasan guru dan karyawan
5.	Survey kepuasan pihak ketiga (masyarakat, wali murid)
6.	Adanya pertukaran pelajar
7.	Jumlah publikasi yang dilakukan guru
8.	Adanya seminar-seminar terhadap guru dan karyawan
<i>Internal Processes Perspective</i>	
9.	Berjalannya tugas fungsi dan pokok
10.	Promosi kenaikan jabatan
<i>Learning and Growth Perspective</i>	
11.	Visi dan misi sekolah
12.	Strategi yang dipakai untuk mencapai visi dan misi
13.	Adanya indikator pengukuran kinerja
14.	Adanya indikator pengukuran kinerja untuk

guru dan karyawan

15. Hasil nilai ujian nasional siswa
 16. Lomba akademik dan non-akademik baik lokal
 17. maupun internasional yang diikuti siswa
Outcome yang diharapkan sekolah
 18. Prestasi guru lokal maupun internasional
 19. Fasilitas, pelayanan, ilmu teknologi (IT), tingkat kedisiplinan, administrasi dan suasana akademik
-

Sumber: Diadaptasi dari Cugini, et al (2011). "Performance Measurement in Academic department: the Strategy Map Approach Public Money and Management." *Journal Compilation*, Vol. 31 (4), pp. 271-278.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan 3 kategori, yaitu *summarizing*, *categorization* dan *structuring* (Saunders et al., 2009). *Summarizing* adalah meringkas data hasil wawancara baik yang diperoleh dari rekaman audio maupun catatan. *Summarizing* dapat juga dilakukan dengan mengubah kalimat yang panjang dari hasil wawancara menjadi kalimat yang pendek dengan tidak mengurangi maksud dari data hasil wawancara (Kvale dalam Saunders et al., 1999). Sebelum meringkas, maka hal pertama yang akan dilakukan adalah *transcribing*. Yaitu menuangkan hasil wawancara kedalam tulisan, baik yang diperoleh dari audio maupun dari catatan peneliti (*note*). *Categorizing* adalah mengelompokkan kedalam kelompok tertentu data-data hasil wawancara yang telah diringkas. Selain itu juga mencatat adanya hubungan antara data yang satu dengan

yang lain yang kemudian dilakukan pengembangan dalam pengelompokkan. *Structuring* yaitu menyusun data-data hasil wawancara dalam bentuk kalimat kedalam beberapa paragraf. Dalam narasi tersebut akan termuat cerita tentang apa yang terjadi, bagaimana bisa terjadi, adakah hubungan dengan kejadian yang ada dan apa yang dihasilkan dari kejadian tersebut. Dengan demikian dapat diketahui apakah kinerja yang ada sudah sesuai dengan *indicator* dan telah menghasilkan *outcome* sesuai dengan yang diharapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

SMA MTA merupakan salah satu sekolah menengah swasta yang ada di Surakarta yang berdiri pada tahun 1987 yang beralamat di jalan Kyai Mojo, Semanggi, Pasar Kliwon, Surakarta. Sekolah ini didirikan berada dibawah yayasan Majelis Tafsir Al-Qur'an (MTA) yang merupakan salah satu lembaga dakwah yang ada di Indonesia. Oleh karena itu, dengan didirikannya sekolah ini dapat berkontribusi untuk memperbaiki akhlaq masyarakat. Dengan demikian, SMA MTA ini memiliki visi 'membentuk generasi islam yang berakhlaq, berilmu dan berprestasi'. Langkah-langkah strategis yang ditempuh adalah

1. Membekali peserta didik dengan pemahaman Islam secara benar menurut tuntunan Allah dan Rosul-Nya sehingga memiliki akhlaq yang mulia.

2. Membimbing peserta didik agar mampu merespon berbagai fenomena alam dan sosial serta mampu menyelesaikan secara ilmiah.
3. Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga mampu mengenali potensi dirinya untuk meningkatkan prestasi yang unggul.

Kurikulum yang dipakai adalah dengan menggabungkan antara kurikulum 2006 dengan membuka dua kelas yaitu IPA dan IPS serta kurikulum dinniyah/ keagamaan. Pada tahun 2013, SMA MTA Surakarta mulai melaksanakan kurikulum 2013 yang membuka 2 kelas yaitu Matematika dan Ilmu Alam (MIA) serta program ilmu-ilmu sosial (IPS). Dan pada tahun 2014 ini membuka satu program lain yaitu program bahasa yang dimulai sejak kelas X. Total siswa pada tahun 2014 ada 936 siswa yang terdiri dari kelas X, XI dan XII. Dari jumlah siswa tersebut, ada 63 guru yang mengajar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sebagian besar dari jumlah guru tersebut adalah lulusan sarjana (S1) dan sebagian S2.

Dalam menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar, SMA MTA Surakarta menempati gedung berlantai tiga yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas seperti laboratorium, masjid, perpustakaan serta fasilitas pendukung lainnya. Selain fasilitas tersebut, untuk mendukung pembentukan akhlaq yang mulia, yayasan MTA memfasilitasi dengan asrama yaitu asrama putra dengan daya tampung 400 siswa berlokasi 300 meter sebelah timur gedung SMA MTA dan asrama putri dengan daya tampung 500 siswa yang berlokasi 100 meter sebelah barat gedung SMA MTA.

Dengan adanya fasilitas yang ada serta guru yang berkompeten dibidangnya, pada tahun ajaran 2013/2014 sekolah mampu meluluskan semua siswa kelas XII yang berjumlah 256 orang dengan persentase 100% dan menduduki peringkat 10 besar dari semua SMA se-eks Karesidenan Surakarta.

Pembahasan

Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* dibagi menjadi 4 perspektif yang terdiri dari *financial perspective*, *customer perspective*, *internal processes perspective* dan *learning and growth perspective*. Dari keempat perspektif tersebut kemudian dijabarkan kedalam beberapa pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data melalui wawancara. Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan kepada MMT SMA MTA Surakarta:

Financial Perspective

a. Sumber Dana

Dana merupakan satu hal yang penting yang harus ada dalam sebuah organisasi terutama pada organisasi *non-profit* yang biasanya terjadi pada sektor publik . Hal tersebut terjadi karena dengan adanya dana maka program kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Kekurangan dana akan menjadi hambatan tersendiri dalam sebuah organisasi terkait dengan hasil yang akan dicapai.

Dana yang digunakan oleh sekolah swasta SMA MTA Surakarta paling banyak bersumber pada pemerintah yaitu Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dari BOS ini digunakan untuk kegiatan operasional yang ada di sekolah sesuai dengan aturan yang berlaku dan juga sesuai dengan rencana kerja

yang telah dibuat baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan adanya BOS ini kegiatan pembelajaran dapat berlangsung melalui penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Sumber dana lain yang menjadi sumber pendukung adalah dari sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), adanya beasiswa baik dari alumni maupun dari kota. Beasiswa yang berasal dari alumni biasanya langsung ditujukan untuk siswa atau adik kelas. Sedang untuk beasiswa dari kota biasanya untuk siswa yang kurang mampu atau miskin yang berbentuk Bantuan Pendidikan Masyarakat Kota Surakarta (BPMKS) yang merupakan anggaran pendidikan dari pemerintah dalam mewujudkan adanya fasilitas pendidikan yang murah di kota Surakarta. Bantuan ini bersumber pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) kota Surakarta. Dengan adanya BPMKS ini diharapkan dapat meningkatkan layanan dan mutu pendidikan serta memenuhi hak bagi masyarakat miskin dibidang pendidikan. Hal ini sesuai dengan PP Nomor 47 Tahun 2008 tentang wajib belajar dan undang-undang dasar republik Indonesia tahun 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

b. Efisiensi Dana

Terkait dengan anggaran yang ada dalam sebuah organisasi, efisiensi merupakan satu hal yang penting untuk dilakukan agar hasil yang dicapai dapat maksimal. Dalam melakukan kegiatan yang telah tersusun dalam rencana anggaran, maka semaksimal mungkin kegiatan tersebut untuk dilaksanakan. Hasil yang baik adalah yang dapat tercapai 100% akan tetapi, untuk kegiatan yang belum dapat terlaksana

100% maka hal tersebut akan dievaluasi. Evaluasi tersebut biasanya dilakukan setiap tahun dalam rapat evaluasi tahunan guna menyusun rencana anggaran tahunan (RKT) untuk tahun berikutnya.

Penggunaan dana yang tepat sasaran dapat membantu dalam peningkatan mutu dalam sebuah organisasi dan juga efisiensi anggaran dapat dilakukan sehingga produk yang dihasilkan lebih besar jika dibandingkan dengan jumlah *input* yang ada.

Customer Perspective

a. Kepuasan Siswa

Setiap organisasi yang bergerak untuk menghasilkan produk baik berupa barang maupun jasa, sudah pasti ingin mengetahui sejauh mana kepuasan pengguna produk tersebut. Demikian pula yang terjadi didunia pendidikan. Sebagai penyelenggara pendidikan, maka kepuasan pelanggan dari produk yang diberikan yaitu jasa sangatlah diperlukan karena dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan. Selain itu juga menjadi bahan evaluasi yang akan digunakan untuk mengambil kebijakan terhadap langkah yang akan diambil ditahun berikutnya.

Survei terhadap kepuasan siswa yang dilakukan oleh SMA MTA Surakarta dilaksanakan setiap tahun sekali yaitu ketika akan kelulusan. Survei yang dilakukan adalah dengan menyebar angket yang berisi pernyataan puas, kurang puas atau tidak puas. Diantara kepuasan yang ditanyakan adalah tentang ketersediaan sarana dan prasarana yang ada, kepuasan terhadap guru, pelayanan dan bagi yang tinggal di asrama juga ada survei terhadap kepuasan tersebut.

b. Kepuasan Guru dan Karyawan

Selain survei terhadap kepuasan siswa, SMA MTA Surakarta juga melakukan survei terhadap kepuasan guru dan karyawan. Survei tersebut pun juga dilakukan secara insidental, yaitu ketika akan ada pergantian kepala sekolah yaitu dalam kurun waktu 4 tahun. Dalam survei tersebut biasanya ada masukan–masukan baik dari guru maupun karyawan. Akan tetapi yang menjangring survei tersebut adalah yayasan dan bukan dari sekolah.

Hasil dari survei tersebut kemudian dijadikan sebagai bahan pertimbangan terhadap keputusan yang akan diambil terkait dengan penentuan kepala sekolah yang baru.

c. Kepuasan Pihak Ketiga

Seperti survei pada kepuasan siswa, guru dan karyawan. Survei terhadap kepuasan pihak ketiga juga dilakukan pada waktu tertentu saja. Survei tersebut dilakukan kepada orang tua atau wali murid. Orang tua dapat memberikan pernyataan kepuasan terhadap kinerja sekolah melalui informasi-informasi yang diperoleh dari anaknya terkait dengan pelayanan yang ada. Berdasarkan pernyataan kepuasan tersebut, sekolah dapat mengetahui bagian mana yang harus ditingkatkan sebagai satu bentuk upaya perbaikan kualitas sekolah. Semakin puas orang tua, semakin menunjukkan kinerja sekolah yang baik. Hal ini merupakan satu indikator penting karena berkaitan dengan perkembangan sekolah pada tahun berikutnya.

d. Pertukaran Pelajar

Salah satu bentuk pengembangan kualitas suatu organisasi adalah dengan melakukan perbandingan. Dengan adanya perbandingan tersebut dapat diketahui kelebihan yang dimiliki dan

kekurangannya. Sehingga dapat digunakan sebagai salah satu bahan evaluasi.

SMA MTA Surakarta selama ini belum pernah ada pertukaran pelajar. Akan tetapi, yang pernah dilakukan adalah studi banding ke beberapa sekolah ataupun ke pondok pesantren. Studi banding tersebut berupa kunjungan yang tujuannya adalah untuk mengetahui program–program apa yang dijalankan sehingga dapat menjadikan sekolah ataupun pondok pesantren yang unggul dan mampu bersaing di dunia global.

Objek sekolah yang pernah menjadi tujuan studi banding adalah sekolah SMA Semesta yang ada di Semarang, Jawa Tengah. SMA Semesta ini merupakan sekolah yang menerapkan program *boarding school* bagi siswanya. Sehingga dapat dijadikan pembandingan karena kedua sekolah yaitu SMA MTA Surakarta dan SMA Semesta sama-sama menerapkan program *boarding school*. Selain itu, SMA Semesta ini adalah sekolah yang menggunakan dua bahasa didalam proses belajar mengajar. Sekolah ini dikenal juga dengan SMA SBBS yaitu SMA Semesta *Bilingual Boarding School*. Sedangkan pondok yang menjadi objek studi banding adalah pondok modern Gontor.

e. Jumlah Publikasi yang Dilakukan Guru

Dalam mengembangkan kemampuan diri, ada beberapa upaya yang dapat dilakukan. Diantaranya adalah dengan mempublikasikan hasil karyanya. Sehingga hal tersebut dapat menunjukkan keaktifan guru yang dapat dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja.

Hasil karya yang dipublikasikan seperti penulisan artikel di koran merupakan wujud

pengembangan diri sebagai guru. Ada beberapa guru yang hasil tulisannya pernah dimuat di koran. Terutama guru mata pelajaran bahasa Indonesia. Sedang untuk penulisan atau publikasi hasil karya di majalah belum pernah ada.

f. Seminar Terhadap Guru dan Siswa

Salah satu wujud keaktifan yang lain adalah aktif dalam mengikuti seminar–seminar atau pelatihan yang ada. Kegiatan seminar atau keikutsertaan dalam seminar-seminar adalah menjadi satu wadah tersendiri dalam peningkatan kemampuan guru maupun siswa. Selain menjadi satu tempat untuk peningkatan potensi diri, keaktifan dalam mengikuti kegiatan tersebut dapat dijadikan sebagai indikator.

Seminar yang pernah diikuti oleh guru adalah seperti pada kegiatan diklat yang diadakan oleh Diknas atau seminar yang diadakan oleh kampus–kampus yang berupa undangan seminar atau pelatihan. Selain itu bagi siswa, kegiatan seminar yang diikuti seperti yang diadakan oleh Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) menjadi bukti bahwa ada keaktifan siswa dengan ikut serta dalam kegiatan. Sehingga, kemampuan siswa dapat ditingkatkan melalui ilmu yang didapat melalui kegiatan seminar tersebut.

Internal Processes Perspective

a. Tugas Pokok dan Fungsi

Anggapan terhadap baik buruknya pelaksanaan tugas atau proses yang dilakukan berbeda dari sudut pandang orang yang satu dengan yang lain. Seperti pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang ada di sekolah. Sebagai tenaga pendidik yang ingin melahirkan peserta didik yang baik, tugas pokok utama sebelum proses belajar mengajar

berlangsung sebagai seorang guru adalah menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Dengan adanya rencana, diharapkan hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Fungsi utama guru adalah mengajar. Guru mengajar siswa sesuai dengan kompetensinya pada mata pelajaran tertentu. Untuk guru dengan tugas tambahan tertentu seperti kepala sekolah, telah melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai kepala sekolah dan juga tugasnya dalam mengajar sesuai dengan jumlah jam yang telah ditentukan oleh Diknas.

b. Monitoring

Setiap perencanaan dapat berjalan dengan baik jika ada pengawasan (*monitoring*). Diantara bentuk pengawasan yang sudah dijalankan adalah adanya absensi terhadap kehadiran baik guru, siswa dan juga karyawan serta penilaian supervisi dikelas untuk guru. Dengan adanya absensi tersebut, rasa tanggungjawab terhadap tugas baik sebagai guru, siswa maupun karyawan dapat terbentuk. Sehingga, akan menghasilkan dan membentuk pribadi yang disiplin serta bertanggungjawab.

Selain absen tersebut, RPP yang telah dibuat oleh setiap guru, merupakan satu bentuk pengawasan tersendiri terhadap tujuan yang hendak dicapai pada waktu tertentu.

c. Promosi Kenaikan Jabatan

Kenaikan jabatan biasanya berkaitan dengan adanya prestasi. Prestasi dapat diraih hanya dengan pengembangan kemampuan atau meningkatkan profesi yang ada. Dengan demikian, semakin berprestasi semakin tinggi jabatan yang akan didapat. Hal ini berkaitan dengan kecakapan dan kompetensi yang dimiliki.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, tidak ada promosi kenaikan jabatan di SMA MTA Surakarta. Hal ini terjadi karena sekolah berada dibawah yayasan. Sehingga, yang memiliki wewenang dalam menentukan jabatan adalah dari yayasan. Jadi yang menentukan baik tidaknya jabatan yang dimiliki bukan sekolah melainkan dari yayasan langsung. Yayasan dapat mengambil keputusan mengenai jabatan melalui laporan yang dilakukan tiap bulan oleh kepala sekolah.

Learning and Growth Perspective

a. Visi dan Misi

Organisasi berdiri karena memiliki tujuan yang hendak dicapai baik jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Sehingga, sebuah organisasi akan menetapkan visi yang merupakan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai melalui misi atau langkah-langkah yang digunakan untuk mencapai visi tersebut. Meskipun tidak dapat diukur, keberadaan visi dan misi tersebut sangatlah penting karena berkaitan dengan tujuan organisasi.

SMA MTA Surakarta merupakan salah satu sekolah swasta yang ada di eks-karesidenan Surakarta yang berada dibawah yayasan Majelis Tafsir Al-Qur'an yang bergerak dibidang dakwah islam. Salah satu sarana dakwah yang digunakan adalah dengan melalui jalur pendidikan. Hasil dari dakwah adalah terbentuknya akhlaq yang sesuai dengan syari'ah. Dengan demikian, visi yang digunakan adalah terwujudnya generasi islam yang berakhlaq, berilmu dan berprestasi.

Misi atau langkah yang diambil untuk mencapai visi adalah

1. Membekali peserta didik dengan pemahaman Islam secara benar menurut tuntunan Allah dan Rosul-Nya sehingga memiliki akhlaq yang mulia.
2. Membimbing peserta didik agar mampu merespon berbagai fenomena alam dan sosial serta mampu menyelesaikan secara ilmiah.
3. Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga mampu mengenali potensi dirinya untuk meningkatkan prestasi yang unggul.

b. Strategi yang Digunakan

Strategi atau langkah-langkah merupakan upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil dari tujuan yang telah direncanakan. Dari rencana yang telah dibuat, kemudian direalisasikan ke dalam langkah nyata.

Perencanaan yang disusun ada yang menengah jangka panjang dan ada yang untuk jangka pendek. Untuk rencana menengah jangka panjang 4 tahunan biasanya disebut rencana kerja jangka menengah (RKJM). Dari RKJM kemudian dispesifikkan kedalam RKT yang sekarang lebih dikenal dengan rencana kerja anggaran sekolah (RKAS). RKAS ini merupakan sebuah buku yang diterbitkan oleh Kemendikbud, yang memuat pedoman dalam membuat anggaran tentang apa, bagaimana dan kapan anggaran tersebut akan dilaksanakan, yang kemudian pelaksanaannya langsung oleh bagian teknis pelaksana.

c. Indikator Pengukuran Kinerja

SMA MTA adalah sekolah yang berada dibawah Kementerian Pendidikan Nasional (Diknas) sehingga pedoman untuk melakukan penilaian kinerja

sekolah meliputi *input*, proses dan *output*, sarana prasarana, dan sebagainya, terhadap kepala sekolah, guru dan karyawan adalah melalui penilaian kinerja guru (PKG). Karena sekolah ini berada dibawah sebuah yayasan, maka pelaporannya selain ke yayasan juga ada pelaporan ke Diknas. Sedang yang menentukan baik tidaknya sekolah adalah yayasan melalui laporan yang diterima.

d. Nilai Ujian Nasional

Secara tidak langsung, masyarakat akan menilai baik tidaknya kinerja sebuah sekolah adalah dengan melihat tingkat kelulusan siswa setiap tahunnya. Tidak sedikit yang menganggap bahwa sekolah dengan tingkat kelulusan yang tinggi misal 99% atau sempurna 100%, dianggap sebagai sekolah yang bagus dengan tenaga pendidik yang profesional. Padahal, untuk mengetahui baik tidaknya sekolah tidak dapat jika hanya melihat dari sisi *outputnya* saja dengan melupakan komponen *input* dan *proses* yang lebih penting.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, SMA MTA mampu meluluskan siswanya 100% dan mampu menduduki peringkat setiap tahunnya. Tingkat kelulusan tersebut menjadi satu indikator keberhasilan tersendiri bagi sekolah. Sekolah juga telah mencanangkan untuk tetap dapat berada di peringkat minimal 10 besar dari semua SMA se-kota Surakarta. Ketika sekolah berada di luar peringkat 10 besar, hal itu menunjukkan bahwa kinerja sekolah yang ada harus ditingkatkan. Dengan demikian, untuk meningkatkan atau minimal mempertahankan peringkat tersebut diperlukan strategi–strategi yang tepat setiap tahun.

e. Prestasi Akademik dan Non-Akademik

Adanya prestasi siswa baik dibidang akademik maupun non-akademik dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Hal tersebut karena berkaitan dengan kemampuan siswa dalam bersaing dengan siswa dari sekolah lain dan juga menunjukkan bahwa guru sebagai tenaga pendidik telah berhasil karena siswa mampu berprestasi selain di sekolah juga di luar sekolah.

Diantara prestasi akademik yang diperoleh adalah sekolah mampu mengirimkan beberapa siswanya untuk Olimpiade Sains Nasional (OSN) yang berjumlah 9 orang atau terbanyak ke-2 setelah SMAN 1 se-kota Surakarta. Kemudian juga pernah menjadi juara 2 nasional LKTI National TESLA (Telecommunication Signal Live Action Afta) Competition pada 19 Mei 2014. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah mampu bersaing dan berprestasi yang sesuai dengan tujuan sekolah yaitu menghasilkan peserta didik yang mampu bersaing secara sehat baik di tingkat lokal maupun internasional.

f. Prestasi Guru

Kompetensi dalam bidang tertentu sangat diperlukan agar mampu menciptakan produk yang bernilai lebih. Demikian juga dalam dunia pendidikan. Guru sebagai tenaga pendidik akan menghasilkan siswa yang memiliki kemampuan lebih ketika ia berkompeten dibidangnya. Tingkat kompetensi guru perlu untuk diuji untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan, keterampilan dan pemahaman yang dimiliki mampu menghasilkan pendidikan yang berkualitas melalui uji kompetensi guru. hal tersebut sesuai dengan Permendikbud nomor 57 Tahun 2012 tentang uji kompetensi guru.

Guru yang berkompeten dibidangnya akan mampu menciptakan prestasi bagi diri sendiri maupun bagi sekolah. Prestasi yang dicapai guru dapat menambah pengalaman dan menambah rasa percaya diri dalam mengajar serta mampu memberi motivasi siswa untuk berprestasi. Diantara prestasi guru tersebut seperti penulisan artikel di koran adalah salah satu bukti bahwa seorang guru mau mengembangkan potensi yang ada dalam diri yang menjadi salah satu indikator dalam penilaian kinerja guru.

Tersedianya guru yang berkompeten akan membantu dalam peningkatan kualitas mutu sekolah melalui proses belajar dan mengajar yang dilakukan. Sehingga akan menghasilkan peserta didik yang berkualitas dibidangnya.

g. Sarana dan Prasarana

Setiap organisasi pasti membutuhkan fasilitas yang memadai guna mendukung setiap kegiatan yang akan dilakukan. Sebagai tempat penyelenggara pendidikan, adanya fasilitas sarana dan prasarana sangatlah membantu dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang hendak dicapai.

Adanya fasilitas yang mendukung dalam kegiatan belajar mengajar seperti fasilitas belajar, suasana akademik yang mendukung, tingkat kedisiplinan, pelayanan dan fasilitas pendukung lainnya menjadi salah satu *point* dalam penilaian kinerja. Karena dengan tersedianya fasilitas yang mendukung maka, tujuan dari pembelajaran dapat tercapai. Selain itu, tersedianya fasilitas tersebut menjadi aspek penting yang mendukung proses pembelajaran yang efektif.

Dengan demikian, keterbatasan fasilitas pendukung dalam pendidikan dapat menjadi salah

satu faktor penghambat tercapainya tujuan pendidikan yang ditargetkan.

Berdasarkan hasil penelitian, semua aspek yang telah disebutkan dapat dijadikan sebagai indikator kinerja. Meskipun semua dapat dijadikan sebagai indikator, aspek-aspek yang telah disebutkan sebagian besar masih berkisar pada indikator prestasi saja. Sedangkan indikator kinerja yang paling utama dan yang paling penting yaitu akhlaq atau budi pekerti yang baik belum dimasukkan. *Outcome* yang diharapkan adalah sesuai dengan visi dan misi yang ada. Jadi, ketika visi dan misi dapat tercapai dengan bentuk *input* dan iman taqwa yang ada maka di sanalah letak keberhasilan yang mana visi misi sekolah juga termasuk visi misi yayanan.

Penilaian Kinerja Sekolah Berdasarkan Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sekolah berdasarkan pedoman pelaksanaan penilaian kinerja guru meliputi tiga komponen utama yaitu *input*, proses dan *output*. Dari masing–masing komponen tersebut kemudian dijabarkan lagi kedalam beberapa aspek dan dari aspek–aspek tersebut terbagi kedalam beberapa cakupan.

Berdasarkan hasil penelitian, SMA MTA Surakarta telah memenuhi kriteria dalam penilaian kinerja yang berpedoman dari Menteri Pendidikan Nasional. Dari komponen *input*, terdapat aspek *tangible* seperti visi, misi, tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sudah jelas dengan langkah–langkah stategis yang harus dilakukan. Kemudian untuk aspek tenaga yang meliputi guru, kepala sekolah dan karyawan, sudah ada instrumen penilaiannya. Dilihat

dari sisi aspek siswa yang mencakup kondisi siswa dan prestasi siswa, kondisi siswa yang ada adalah berasal dari sekolah yang berbeda serta memiliki kemampuan dalam berfikir pun berbeda-beda pula. Sedang untuk prestasi, ada beberapa siswa yang disekolah sebelumnya termasuk siswa yang berprestasi. Dari aspek sarana dan prasarana, sekolah ini telah memenuhi standar dengan tersedianya ruang kelas, ruang guru dan kepala sekolah, laboratorium, perpustakaan, ruang kesenian atau keterampilan, kamar kecil, ruang tata usaha serta fasilitas pendukung lainnya yang digunakan dalam kegiatan belajar dan mengajar. Sumber dana yang merupakan hal penting terkait dengan keberlanjutan kegiatan belajar mengajar, sekolah ini sebagian besar menggunakan sumber dana dari pemerintah yang berupa dana BOS, SPP, beasiswa dari alumni dan juga beasiswa untuk siswa miskin atau kurang mampu dari kota yaitu BPMKS.

Berdasarkan komponen proses yang terdiri dari aspek-aspek seperti kurikulum dan bahan ajar, proses belajar mengajar, penilaian dan manajemen dan kepemimpinan yang masih dijabarkan lagi kedalam beberapa cakupan, telah sesuai dengan pedoman yang digunakan. Sekolah ini menggunakan kurikulum nasional yang sedang berlaku dan juga muatan lokal. Ketersediaan silabus, buku ajar serta buku siswa membantu kemudahan berlangsungnya proses belajar mengajar. Dari sisi penilaian kepada siswa, selain penilaian yang berbentuk angka sebagai prestasi hasil belajar, sekolah telah membuat indikator keberhasilan tersendiri yang berkaitan dengan kepribadian siswa. Untuk mencapai hasil proses yang maksimal maka, kebijakan yang diambil

pemimpin menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan program disamping adanya pengawas. Karena setiap perencanaan yang telah dibuat, selalu dilaksanakan dengan semaksimal mungkin oleh unit pelaksana teknis yang ada dengan kerjasama yang baik. Kemudian dari hasil implementasi program rencana tersebut di evaluasi.

Secara tidak langsung, *output* menjadi ukuran tersendiri tentang baik buruknya sistem. Oleh karena itu, prestasi siswa baik dibidang akademik maupun non-akademik, kepribadian siswa, prestasi guru dan kepala sekolah serta prestasi sekolah merupakan hal penting yang harus diperhatikan. Berdasarkan hasil pengamatan dan data penelitian, *output* SMA MTA Surakarta relatif baik dengan berbagai prestasi yang sering diraih oleh siswanya setiap mengikuti perlombaan dan dari nilai hasil ujian nasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa data pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. SMA MTA Surakarta telah memenuhi kriteria yang ada dalam konsep penilaian berbasis *balance scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal processes perspective* dan *learning and growth perspective*. Dari keempat perspektif tersebut terdapat keseimbangan antara aspek keuangan dengan non-keuangan, aspek intern dan ekstern serta aspek penggunaan jangka pendek maupun jangka panjang. Akan tetapi, efisiensi dalam *financial perspective* belum

baik karena dalam pelaksanaan program yang telah direncanakan ada beberapa yang belum sempurna.

2. Pengukuran kinerja yang digunakan selama ini menunjukkan hasil yang baik akan tetapi ada pengukuran yang dilakukan pada waktu tertentu saja seperti pada *customer perspective* yaitu survey yang dilakukan kepada pelanggan.
3. SMA MTA Surakarta merupakan sekolah swasta yang berada dibawah yayasan MTA sehingga, yang menentukan baik buruknya kinerja adalah langsung dari yayasan dengan melihat laporan atas pelaksanaan program-program yang sudah ditetapkan.
4. Indikator utama dan yang paling penting di SMA MTA Surakarta adalah akhlaq.

REFERENSI

- Abdullah, Ahmad Y. 2013. Ujian Nasional Persentase Kelulusan Solo Meningkat. Tersedia di: <http://joglosemar.co/2013/05/persentase-kelulusan-solo-meningkat.html> [Diakses pada 05 September 2013].
- Albasit, Afwan. 2013. Tingkat Kelulusan UN SMA 2013 Turun dari UN 2012. Tersedia di: <http://www.metrotvnews.com/metronews/video/2013/05/27/3/177994/Tingkat-Kelulusan-UN-SMA-2013-Turun-dari-UN-2012> [Diakses pada 05 September 2013].
- Arikunto, Suharsimi. 2000. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
- Behn, Robert D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, Vol. 63 (5), pp. 586-606.
- Behn's, Bob. 2004. Why Measure Performance?. *Public Management Report*, Vol. 01 (11), pp. 1-2.
- Broadbent, Jane. 2007. If You Can't Measure It, How Can You Manage It? Management and Governance in Higher Educational Institutions. *Public Money and Management*, Vol. 27 (3), pp. 192-198.
- Budiarti, Isniar. 2004 . Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis. *Majalah Ilmiah Unikom*. Vol. 06, pp. 51-59
- Burhani, Ruslan. 2013. Mendikbud Umumkan Hasil Akhir UN SMA 2013. Tersedia di: <http://www.antaraneews.com/berita/376294/mendikbud-umumkan-hasil-akhir-un-sma-2013> [Diakses pada 05 september 2013]
- Ciptani, Monika K. 2000. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 2 (1), pp. 21-35.
- Cugini, Antonella., Michelon, Giovanna., and Pilonato, Silvano. 2011. Performance Measurement in Academic department: the Strategy Map Approach Public Money and Management. *Journal Compilation*, Vol. 31 (4), pp. 271-278.
- Farid, Daryush., Nejati, Mehran., and Mirfakhredini, Heydar. 2008. Balance Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide in An Iranian Context. *Economic and Administrative Series*, (2), pp. 31-45.
- Jenkins, Glenn P. 1979. An Operational Approach To The Performance Evaluation For Public Sector Enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 50 (2), pp 3-15.
- Jennifer, Buckingham. 2000. The Truth about Private Schools in Australia. *Issue Analysis. Centre for Independent Studies*. (13), pp. 1-8.
- Jones, Rowan. 2010. *Public Sector Accounting*. England. Pearson Edition.

- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), pp. 71-79.
- Karathanos, Demetrius. and Karathanos, Patricia. 2005. Applying the Balance Scorecard to Education. *Journal of education for business*, March/April.
- Karsten, Sjoerd., Visscher, J. Andrie., Bert, Anne., and Veenstra, Rene. 2010. Toward standarts for the publikation of performance indicators in the publik sektor: the case of school. *Publik administration*, Vol 88 (1), pp. 90-112.
- Kingdon, Geeta., and Teal, Francis. 2007. Does Performance Related Pay For Teachers Improve Student Performance? Some Evidence from India. *Economics of Education Review*, Vol. 26 (4), pp. 473–486.
- Kuntjojo. 2009. *Metodologi Penelitian*. Kediri: Universitas Nusantara PGRI.
- Lynch. Thomas D. 1996. Public Sector Performance Measurement. *Public Administration Quarterly*, Vol. 19 (4), pp. 404-419.
- Mandl, Ulrike., Dierx, Adriaan and Ilzkovitz, Fabienne. 2008. The Effectiveness And Efficiency Of Public Spending. *European Economic, Economic Paper*, (301), pp. 1-36.
- Mardiasmo. 2002. *Elaborasi Reformasi Akuntansi Sektor Publik: Telaah Kritis Terhadap Upaya Aktualisasi Kebutuhan Sistem Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah*. Universitas Gadjah Mada. JAAI, Vol. 6 (1), pp. 63-82.
- Mia, P. and Al-Mamun, A. 2011. Corporate Social Disclosure During the Global Financial Crisis. *International Journal of Economics and Finance*. Vol. 3 (6), pp. 174-187.
- Micheli, Pietro., Neely, Andy. 2010. Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread. *Publik Administration Review*, Vol. 70 (4), pp. 591-600.
- Newhouse, David. and Beegle, Kathleen. 2005. The Effect of School Type on Academic Achievement: Evidence from Indonesia. *World Bank Publication*, Vol. 3604, pp. 1-44.
- Niiranen, Vuokko. 2008. The Many Purposes of Performance Evaluation. *International Journal of Public Administration*, Vol. 31 (10-11), pp. 1208-1222.
- Nugraheny, Dian E. 2013. Pengumuman UN : Tingkat Kelulusan UN SMA Naik 1,24%, 38 Siswa di Solo Tak Lulus. Tersedia di <http://www.solopos.com/2013/05/25/pengumuman-un-tingkat-kelulusan-un-sma-naik-124-38-siswa-di-solo-tak-lulus-409887> [Diakses pada 05 september 2013]
- Pinkus, Lyndsay M. 2009. Moving Beyond AYP: High School Performance Indicators. *Policy Brief, Alliance for excellent*, pp. 1-20.
- Propper, Carol. 2003. The Use and Usefulness of Performance Measurement in The Publik Sektor. *Oxford Review Of Economic Policy*, Vol. 19 (2), pp. 250-267.
- Rimaru. 2012. Pengertian kinerja menurut pendapat para ahli. Tersedia di: <http://rimaru.web.id/pengertian-kinerja-menurut-pendapat-para-ahli/>.
- Saunders, Mark., Philip Lewis, & Adrian Thronhill. 2009. *Research Methods for Business Student Fifth Edition*. London : Pearson Education.
- Trocme, Nico. 2003. The Importance of Process In Developing Outcome Measures. *National Outcomes Symposium*, pp. 1-11.
- Vitezic, Neda. 2007. Beneficial Effects of Public Sector Performance Measurement. Vol. 5 (2), pp 7 – 27
- Wallace, Teri., Espin, Christine A., McMaster, Kristen., and Deno, Stanley L. 2007. CBM Progress Monitoring Within a Standards-Based System Introduction to the Special

- Series. *The Journal Of Special Education*, Vol. 41 (2), pp. 66-67.
- Zahra, Laela. 2013. Tingkat Kelulusan UN SMA 2013 Turun 0,02 Persen. Tersedia di: <http://nasional.sindonews.com/read/2013/05/24/15/730411/tingkat-kelulusan-un-sma-2013-turun-0-02-persen> [Diakses pada 05 September 2013]
- Centre on Educational Policy. 2007. Are Private High Schools Better Academically Than Public High Schools?
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. Kinerja Sekolah. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah. Jakarta.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. 2014. Undang-Undang Dasar Republic Indonesia Tahun 1945. Tersedia di: <http://www.dpr.go.id/id/uu-dan-ruu/uud45>
- Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga. 2014. Tersedia di: <http://www.dikpora-solo.net/halaman.php?id=16>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia online. Tersedia di: www.kamusbahasaindonesia.org
- Kamus Bisnis Online. 2014. Tersedia di: <http://kamusbisnis.com/arti/outcome/>
- Kemdikbud. 2013. Kelulusan UN SMA/ Sederajat tahun Pelajaran 2012/2013 diatas 99 persen. Tersedia di: <http://kemdikbud.go.id/kemdikbud/berita/1360> [Diakses pada 05 september 2013]
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. Pedoman Uji Kompetensi Guru: Jakarta.
- OECD Publishing. 2011. PISA 2009 Results: What Students Know and Can Do: Student Performance in Reading, Mathematics and Science. (1).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. 2008. Wajib Belajar.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. 2014. Petunjuk Teknis Penggunaan Dan Pertanggungjawaban Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah.
- _____. 2010. Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta.