

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kebutuhan akan pendidikan di era globalisasi seperti saat ini semakin meningkat, seluruh bidang usaha saat ini mencari sumber daya manusia yang berkualitas. Demi tercapainya sumber daya manusia yang berkualitas, tentu diperlukan dasar pendidikan yang berkualitas dalam diri tiap calon tenaga kerja tersebut.

Sama halnya dengan tujuan Negara kita yang tercantum dalam pembukaan UUD 1945 paragraf 4, yakni melindungi segenap bangsa, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan hidup bangsa dan ikut serta dalam perdamaian dunia, salah satu tujuan utama dari Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk itu, beberapa upaya pemerintah dalam mewujudkan tujuan tersebut, antara lain dengan mengadakan program-program beasiswa, tunjangan dan program-program subsidi.

Namun, ada satu hal lain yang seringkali menjadi hal yang ditakuti oleh setiap siswa yaitu Ujian Nasional dari Pemerintah. Hasil dari Ujian Nasional memang sangat menegangkan, karena menentukan kelulusan tiap siswa dari tiap jenjang pendidikan masing-masing. Namun, fenomena Ujian Nasional tersebut tidak menjadi masalah besar bagi beberapa sekolah swasta yang seringkali mencapai kelulusan 100%.

Di Kota Bandung ini terdapat cukup banyak sekolah swasta yang selalu berhasil mencapai kelulusan 100% dan meraih nilai akreditasi A dari Badan Akreditasi Wilayah Jawa Barat. Karena itu, persaingan antar sekolah pun tidak

dapat dihindari. Setiap sekolah berlomba untuk mempunyai keunggulan sehingga dapat menarik minat para calon siswa yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang SMA. Sebagaimana dikutip dalam jurnal Soraya Hanuma dan Endang Kiswara (2011:2) oleh Srimindarti, hanya entitas yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*.

Untuk menghadapi persaingan tersebut, tentunya setiap sekolah harus mempersiapkan diri, salah satunya yaitu dengan cara menentukan strategi-strategi dalam menjalankan operasinya, misalnya strategi dalam mencapai target jumlah siswa baru, strategi meningkatkan kualitas pengajaran, dsb. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran kerja yang telah ditentukan oleh pimpinan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat yang dapat mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Strategi menentukan cara suatu organisasi sesuai dengan kemampuan mereka sendiri dengan peluang di pasar untuk mencapai tujuannya (Horngren et al., 2006:432). Strategi sangat berhubungan erat dengan visi dan misi suatu entitas usaha. Strategi dipakai untuk membantu dalam pencapaian tujuan entitas tersebut, tanpa strategi pimpinan pun akan menemukan kesulitan dalam mencapai apa yang menjadi tujuan dari entitas.

Sekolah menjadi wadah untuk mengelola dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk itu, kinerja para tenaga kerja yang terkait yaitu tenaga didik sangat mempengaruhi pelaksanaan strategi yang ditentukan sekolah dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sekolah perlu menggunakan sistem

ukuran kinerja yang berguna untuk mengimplementasikan strategi. Ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masa kini dan masa depan, jika ukuran itu membaik, berarti sekolah telah mengimplementasikan strateginya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil (Robert dan Govindarajan, 2005:169).

Dalam menyusun ukuran kinerja seperti ini, pimpinan senior seperti seorang Kepala Sekolah memilih pengukur yang paling mewakili strategi sekolah. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dilihat bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap strategi suatu entitas. Jika pengukuran kinerja berjalan dengan baik dan perusahaan memiliki kinerja yang baik, maka tidak menutup kemungkinan strategi perusahaan dapat terlaksana dengan baik sehingga tujuan perusahaan pun dapat tercapai.

Untuk mengukur kinerja suatu entitas, dalam penelitian ini, sekolah. Sekolah dapat menggunakan salah satu cara, yaitu dengan menerapkan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah alat yang menyediakan bagi para pimpinan pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya (Kaplan dan Norton, 1998:22).

*Balanced Scorecard* adalah salah satu contoh dari sistem pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* ini membantu keseimbangan antara penilaian stratejik yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang sesuai, kemudian dapat mendorong tenaga didik agar bertindak untuk kepentingan terbaik bagi sekolah. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, menyusun tujuan

organisasi, serta memberikan feedback dari strategi (Robert dan Govindarajan, 2005:173).

*Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Dalam mengukur kinerja tidak hanya dibutuhkan ukuran kinerja keuangan saja, tetapi ukuran kinerja nonkeuangan juga dibutuhkan untuk memacu entitas untuk mendapatkan hasil kinerja keuangan yang terbaik

Dalam hal ini penulis mengambil salah satu sekolah SMA swasta favorit di Kota Bandung yaitu BPK PENABUR. Berdasarkan data dari Badan Akreditasi Wilayah Jawa Barat sekolah SMAK BPK 1, 2 dan 3 PENABUR mendapat nilai Akreditasi A.

Dalam bidang ilmu pengetahuan, SMAK BPK PENABUR seringkali menjuarai lomba cerdas-cermat dengan berbagai topik, seperti Matematika, Fisika, Kimia, Akuntansi dan bidang studi lainnya. Sama halnya dalam bidang olahraga, siswa-siswi SMAK BPK PENABUR pun sering menjuarai lomba-lomba olahraga di tingkat kotamadya, provinsi, nasional, bahkan internasional. Tidak kalah dalam bidang musik pun, siswa-siswi SMAK BPK PENABUR memiliki jiwa musikalitas yang tinggi, sebut saja salah satu band lokal yang pernah populer yaitu COLA FLOAT.

Berdasarkan data dari kelulusan sekolah pada situs resmi BPK, nilai kelulusan yang diraih oleh sekolah ini pun selalu berhasil mencapai 100%, namun tahun 2011 yang lalu, salah satu sekolah SMAK BPK tersebut tidak mencapai kelulusan 100% karena terdapat 2 siswa yang tidak lulus.

Ketidaklulusan ini tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor yang mungkin berasal dari siswa maupun faktor dari pihak sekolah. Dalam hal ini penulis ingin melakukan evaluasi kinerja para tenaga didik di SMAK BPK PENABUR dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan membandingkan hasil kinerja dari tenaga didik di tiga sekolah tersebut.

Sesuai dengan masalah yang telah dipaparkan di atas, penelitian ini berjudul Perbandingan Evaluasi Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Studi kasus pada tiga sekolah swasta SMAK BPK PENABUR Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dalam latar belakang masalah di atas, perlu dilakukan pengukuran kinerja atas tenaga didik demi menghindari kelulusan kurang dari 100%. Sehingga pimpinan sekolah dapat mengetahui langkah-langkah yang sebaiknya diambil untuk menghindari masalah tersebut dan dapat menentukan strategi yang akan diambil untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja tenaga didik agar bisa menjadi sekolah swasta favorit di Kota Bandung ini.

Maka dapat diidentifikasi permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana rancangan sistem pengukuran kinerja sekolah SMAK BPK PENABUR Bandung dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*?
2. Sejauh mana pencapaian kinerja tenaga didik SMAK BPK PENABUR Bandung dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang dilakukan di SMAK BPK PENABUR adalah:

1. Membuat rancangan sistem pengukuran kinerja tenaga didik di SMAK BPK PENABUR Bandung dengan pendekatan *Balanced scorecard*.
2. Mengukur pencapaian kinerja tenaga didik SMAK BPK PENABUR dengan pendekatan *Balanced scorecard*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang dilakukan di SMAK BPK PENABUR adalah:

1. Bagi penulis, penelitian ini berguna untuk mengaplikasikan teori-teori yang pernah dipelajari dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced scorecard*.
2. Bagi pihak sekolah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bermanfaat sebagai bahan pertimbangan sekolah dalam membuat strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan.